

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

Институт социально – гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Оптимизация ресурсных групп на месторождениях

УДК 005.931.1:622.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	А.В. Блинов		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	И.Е. Никулина	д.э.н., профессор		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Н.В. Черепанова	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Т.В. Громова			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Н.О. Чистякова	к.э.н., доцент		

Томск - 2017г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент

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

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

Институт социально – гуманитарных технологий
Направление подготовки (специальность) 38.04.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой менеджмента
Чистякова Н.О.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ5Б	Блинов Алексей Викторович

Тема работы:

Оптимизация ресурсных групп на месторождениях	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	1. Нормативно-правовые документы. 2. Научная литература. 3. Данные о деятельности предприятий, полученные в ходе прохождения преддипломной практики.
---------------------------------	--

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Анализ факторов внутренней социальной ответственности ПАО «Газпром». Направленных на анализ совокупности принципов и обязательств, которыми организация руководствуется при осуществлении своей деятельности, в части, управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами оценки и управления воздействием на национальную экономику, социальную сферу и экологию.
Перечень графического материала	ПАО «Газпром»; Структура концептуальных подходов к формированию кадровой политики ПАО «Газпром»; Затраты на анализ концептуальных подходов к формированию кадровой политики ПАО «Газпром».
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.
Английская часть	Гаспарян Г.А.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
Анализ концептуальных подходов к формированию кадровой политики	The oretikal foundations for human resources policies and personnel management

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	И.Е. Никулина	Д.Э.Н., профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	Блинов Алексей Викторович		

Оглавление

Реферат	
Введение	7
1 Изучение теоретических основ политики людских ресурсов и управления персоналом	16
1.1 Исследование организации концептуального подхода предприятия к управлению персоналом	16
1.2 Рассмотрение основных понятий и структуры кадровой политики организации	21
1.3 Изучение методов оценки эффективности кадровой политики предприятия	26
2 Анализ концептуальных подходов к формированию кадровой политики	31
2.1 Анализ существующих концептуальных подходов	31
2.2 Формирование структуры управления	38
3 Разработка концептуальной модели кадровой политики в условиях организационных аттестационных изменений ПАО «Газпром»	44
3.1 Общие положения кадровой политики на предприятии ПАО «Газпром»	44
3.2 Формирование кадрового планирования на предприятии ПАО «Газпром»	60
3.3 Разработка методики нормирования и оплаты труда в компании ПАО «Газпром»	66
3.4 Применение методики кадровой политики предприятия ПАО «Газпром»	70
4 Социальная ответственность	
Заключение	108
Список публикаций магистранта	111
Список использованных источников	112
Приложение Theoretical foundations for human resources policies and personnel management	118

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит ____ страниц, ____ рисунков, ____ таблиц, ____ использованных источников, ____ приложений.

Ключевые слова: кадровая политика, стимулирование персонала, рынок труда, управление персоналом, концептуальный подход, показатели эффективности деятельности.

Объектом исследования является исследование концептуальных подходов к формированию кадровой политики предприятия ПАО «Газпром».

Цель работы: разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики ПАО «Газпром» на основе проведённого анализа существующей кадровой политики.

В процессе исследования проведен анализ научной литературы по соответствующей тематике, а также сопряженным научным областям. Основой для анализа послужили научные труды, диссертационные исследования и научные статьи по данной теме. Методологические аспекты исследования рассматриваются в работах зарубежных и отечественных учёных Ю.Н. Арсеньева, М.В. Горбуновой, Джордж Т. Милкович, А.Я. Кибанова, Г. Мелешко, Ю. Одегова, Е.Б. Моргунова, Г. Робертса, Лари Стаута, Б.Ю. Хигира и других. Практическая значимость и новизна исследования заключаются в разработке рекомендаций по совершенствованию кадровой политики конкретного предприятия ПАО «Газпром». Теоретической и методологической основой данного исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов по проблемам управления персоналом, а также материалы периодической печати и Internet сети, а также внутренней документация ПАО «Газпром».

В результате исследования выполнены следующие задачи:

- рассмотрена история развития концептуальных подходов к кадровому управлению;
- раскрыты основные понятия и структуру кадровой политики;

- охарактеризованы виды, принципы формирования кадровой политики и методы управления персоналом;
- дана технико–экономическая характеристика предприятия ПАО “Газпром”;
- проанализированы качественный и количественный состав персонала предприятия;
- проанализированы система управления персоналом и кадровой политики;
- разработаны рекомендации по совершенствованию кадровой политики и управлению персоналом на ПАО “Газпром”;
- рассчитана экономическая эффективность предложенных рекомендаций.

Область применения теория и практика кадровой политики и управления персоналом.

Практическая значимость работы заключается в том, что правильное управление персоналом увеличит производительность и обеспечит успех дела. Поиск, отбор, наем и развитие персонала требуют знания того, чего хотят работники, и способности предприятия удовлетворять их потребности. Хорошо поставленное управление персоналом добавляет целый перечень преимуществ работы на предприятии: от близости к руководству предприятия и помощи в принятии решений до приобретения чувства принадлежности к дружеской атмосфере.

Научная новизна работы:

1. Разработана система оценки эффективности труда для поддержания работоспособности персонала.
2. Разработаны рекомендации по совершенствованию кадровой политики и управлению персоналом на ПАО “Газпром”.
3. Рассчитана экономическая эффективность предложенных рекомендаций.

На предприятии следует наладить грамотное кадровое делопроизводство, что обеспечит прозрачность соблюдения исполнительской дисциплины работников и тем самым усилит степень их ответственности.

Чтобы достичь хороших взаимоотношений руководства с персоналом необходимо учесть следующие аспекты: общение с персоналом, стимулирование, решение проблем работников и устранение конфликтов в коллективе.

Введение

Целью работы является разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики ПАО «Газпром» на основе проведенного анализа существующей кадровой политики предприятия.

Кадровая политика существует в любой организации, однако она не всегда представлена единым документом.

Кадровая политика может формироваться под воздействием различных внешних и внутренних факторов.

Под факторами внешней среды понимаются те условия внешней среды, которые организация не может изменить, но должна учитывать, чтобы правильно определить свою потребность в персонале, а также найти источники покрытия данной потребности. К таким факторам можно отнести:

- ситуацию, которая сложилась на рынке труда описывается как демографические факторы, политика в области образования, а также взаимодействие с профсоюзами;
- тенденции экономического развития;
- научно– технический прогресс (его влияние на содержание труда и его характер, он оказывает влияние не только на потребности в определённых специалистах, но и на возможности в области переподготовки персонала);
- нормативно правовая среда (в том числе трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии).

Под факторами внутренней среды традиционно понимаются факторы, поддающиеся воздействию организации. Среди таких факторов выделяют:

- цели организации, на основе которых формируется кадровая политика;
- стиль управления, от которого зависит потребность в определённых специалистах;
- финансовые ресурсы, которые определяют способность предприятия финансировать предприятия по управлению кадрами;
- потенциал организации в сфере кадров, который определяется посредством оценки возможностей работников организации, эффективностью распределения обязанностей;
- стиль руководства.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что кадровая политика или управление персоналом одна из наиболее значимых сфер жизни

организации, способная повысить эффективность деятельности этой организации. Сущность управления персоналом заключается в том, что устанавливаются организационно–экономические, социально–психологические и правовыми отношения субъекта, а также объекта управления. В основе этих отношений лежат некоторые принципы, методы и формы воздействия интересов, поведения и деятельности работников в целях максимального использования их деятельности. Кадровой политике принадлежит ведущее место в системе управления организацией. В сфере управления персоналом присуще наличие специфического понятия аппарата, отличительных характеристик и показателей деятельности, специальных процедур и методов, таких как аттестации, эксперимент и другие; методы изучения и направление анализа существующего труда различных категорий персонала. Сущность кадрового менеджмента в том, чтобы максимально эффективно использовать кадровый потенциал организации. Для этого необходимо проведение продуманной кадровой политики. Продуманная кадровая политика является своеобразной гарантией процветания фирмы – люди стремятся соответствовать возложенным на них обязанностям, уменьшается текучесть кадров, и в связи с этим повышается эффективность работы.

Объектом исследования является исследование концептуальных подходов к формированию кадровой политики предприятий ПАО «Газпром».

Цель исследования обусловлена в проведении анализа существующей кадровой политики исследуемого предприятия и разработки на основе проведённого анализа рекомендаций по совершенствованию кадровой политики ПАО «Газпром».

Задачи, поставленные в работе для достижения намеченной цели:

- рассмотреть историю развития концептуальных подходов к кадровому управлению;
- раскрыть основные понятия и структуру кадровой политики;
- охарактеризовать виды, принципы формирования кадровой политики и методы управления персоналом;

- дать технико–экономическую характеристику предприятия ПАО “Газпром”;
- проанализировать качественный и количественный состав персонала предприятия;
- проанализировать систему управления персоналом и кадровой политики;
- разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики и управлению персоналом на ПАО “Газпром”;
- рассчитать экономическую эффективность предложенных рекомендаций.

Персоналом предприятия является штатный состав работников. Кадровый потенциал — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

На предприятии различают промышленно– производственный персонал и непромышленный персонал.

К промышленно– производственному персоналу относятся работники, занятые в производстве.

Это работники основных, вспомогательных и подсобных подразделений предприятия, а также всех служб и хозяйств, обслуживающих эти подразделения и оказывающих персоналу промышленного производства услуги, связанные с производственной работой.

Персонал непромышленной группы состоит из работников, непосредственно не связанных с производством продукции. Это работники жилищно– коммунальных хозяйств, общественного питания, детских, культурных, оздоровительных учреждений.

В зависимости от выполняемых функций в числе производственного персонала выделены следующие категории, такие как: рабочий персонал;

специалисты, то есть инженерно– технические работники; служащие; младший обслуживающий персонал; ученики; охранный персонал.

Каждая категория персонала состоит из работников разных профессий, в рамках которых они разделяются по специальностям.

Профессия характеризует определённый вид работы, требующий особого комплекса знаний и практических навыков, необходимых для её выполнения.

Внутри профессии различают специальности, требующие дополнительных знаний и навыков для выполнения работы на определённом участке данной отрасли производства.

Под квалификацией понимается совокупность знаний и умение выполнять работы разной сложности на отдельных участках производства. Обязательным элементом квалификации является общеобразовательная и общетехническая подготовка работника наряду с получением производственных навыков по определенной специальности.

К категории рабочих относятся работники, непосредственно участвующие в создании продукции, и лица, обеспечивающие нормальное течение производства иного процесса. Рабочие, создающие продукцию, — это основные рабочие. Рабочие, создающие условия для протекания основного производственного процесса, — это вспомогательные рабочие.

К инженерно– техническим специалистам относят работников, осуществляющих организацию и управление производством, такие как: руководящий персонал предприятий/ цехов/ участков, персонал функциональных отделов/ групп/ диспетчерской службы и другое.

К служащим относятся работники, выполняющие учетную, отчетную, канцелярскую и хозяйственные работы (бухгалтеры, экономисты, работники отдела кадров, работники материально-технического снабжения и т.п.)

Младший обслуживающий персонал — это работники, осуществляющие уборку дворов и служебных помещений предприятия.

Учениками считаются лица, обучающиеся на предприятии в ходе производственного процесса в порядке прохождения производственных практик.

В состав охраны входят работники военизированной, вахтерской, сторожевой и пожарной охраны.

В основу классификации кадров положен принцип участия отдельных групп, занятых производственной деятельностью, а также характер выполняемых работ. Для каждой отрасли народного хозяйства в связи с её особенностями характерен свой состав работников по категориям.

В связи с разделением труда, появлением новых видов производства, техническим прогрессом возникают новые профессии, а внутри них — новые специальности. Ликвидируются профессии малоквалифицированного труда, не требующие особой подготовки работников, и возникают новые профессии и специальности, предъявляющие все большие требования к квалификации работающих. Значительное влияние на профессиональный состав кадров оказывает переход экономики на рыночные отношения.

Вошли в практику профессии менеджера, брокера, дилера, работника консалтинговой службы, аудита и тому подобное.

Большие изменения происходят в использовании производственного персонала.

Исследование проблем кадровой политики и управления персоналом предприятия, относится к направлению, достаточно широко и полно освещённому в научной литературе. Методологические аспекты исследования рассматриваются в работах зарубежных и отечественных учёных Ю.Н. Арсеньева, М.В. Горбуновой, Джордж Т. Милкович, А.Я. Кибанова, Г. Мелешко, Ю. Одегова, Е.Б. Моргунова, Г. Робертса, Лари Стаута, Б.Ю. Хигира и других. Практическая значимость и новизна исследования заключаются в разработке рекомендаций по совершенствованию кадровой политики конкретного предприятия ПАО «Газпром». Теоретической и методологической основой данного исследования послужили труды отечественных и зарубежных

авторов по проблемам управлением персонала, а также материалы периодической печати и Internet сети, а также внутренней документация ПАО “Газпром”.

1 Изучение теоретических основ политики людских ресурсов и управления персоналом

1.1 Исследование организации концептуального подхода предприятия к управлению персоналом

Вся история управления человеческими ресурсами как отрасль науки была основой для формирования науки управления и рассматривается нами как способ установления независимого статуса этого научного направления. Целесообразно начать знакомство с историей развития управления персоналом с 1900 года, когда, по мнению исследователей, началась специализация в этой области человеческой деятельности.

До этого времени функции управления персоналом были прерогативой менеджера, который обычно тратил до 80% своего рабочего времени на управление сотрудниками [12, с.6]. Промышленная революция и развитие капитализма заменили фабрику, а мастерские заменили фабрики со многими рабочими, коллективный характер труда и его жесткая специализация.

Эти изменения сопровождались увеличением интенсивности и трудовой эксплуатации, удаленных работников от других владельцев и работодателей, обострения социальных конфликтов в компаниях и обществе в целом. Политическое выражение конфликтов было рабочим движением во главе с профсоюзами и рабочими партиями.

Руководители предприятий искали способы предотвратить, сгладить и безболезненно разрешить конфликты, установить партнерские отношения между администрацией и остальными сотрудниками. В этой ситуации лидеры больше не справлялись с задачами управления персоналом. Для работы с персоналом и установления отношений между администрацией и сотрудниками компании требовались специальные работники и даже специализированные подразделения [7, с.13].

Анализ мирового опыта показывает, что на рубеже 1900–х годов некоторые функции HR стали передаваться отдельным подразделениям. В 1900

году американский бизнесмен Гудрех организовал первое бюро по найму рабочих в своей фирме. В 1910 году фирма «Плимтон Пресс» создала отдел кадров. 1912 считается приблизительной датой, когда отдел кадров на заводе впервые появился в современном понимании этого слова.

В 1920–е годы такие единицы стали широко распространены в Соединенных Штатах и Западной Европе. Работники этих подразделений занимались установлением отношений между работодателями и работниками, разясняли настроение рабочих, предъявляли их требования к руководству, вознаграждали рабочих за долговременную добросовестную работу и преданность организации, а также организовывали совместные торжества. Они отвечали за некоторые из вопросов, связанных с жильем и домашними работниками, или препятствовали созданию с ними профсоюзов, составленных из документации по кадрам. В 1930–х годах работа отдела кадров была ориентирована на переговоры о заключении трудовых договоров, общий контроль за их деятельностью в области управления персоналом на предприятиях. В 30–х и 40–х годах были приняты законы. Концентрирующая практика управления персоналом.

Принятое в эти годы законодательство поощряло работодателей заключать коллективные соглашения, осуждало дискриминацию в отношении членов профсоюзов [2, стр. 11]. Во время формирования персонала появились новые услуги по управлению профессиями: рекрутинговый агент, секретарь по вопросам социального обеспечения, контроль заработной платы и пенсий, эксперт по безопасности, специалист по обучению интервьюеру и специалист по трудовым отношениям и т. Д.

В 1950–х и 1960–х годах развитие новых и модернизация старых отраслей промышленности, глубокая технологическая реконструкция производства и распространение электронных компьютеров привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое количество грамотных рабочих с новыми отношениями к труду, его условиям и организации Трудовые процессы. В течение этого периода большое внимание

уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутренних регламентов и нормативных документов: корпоративных стандартов, положений, прежде всего в области компенсации и льгот. На предприятии создать бюрократический административный механизм. В эти годы было предпринято движение, направленное на повышение эффективности управления в целом и управление персоналом. Начинается применение коллективных форм организации труда. Система материального стимулирования претерпевает изменения. Существует переход от трудового нормирования труда, начинается накопление вознаграждения в зависимости от конечных результатов работника и предприятия в целом. Работники предприятий могут участвовать в прибыли. В этот период теория человеческого капитала, отражающая резкое увеличение роли персонала в современном производстве. К началу 1970–х годов в большинстве развитых стран снижение удовлетворенности работой и высокий оборот сотрудников были разными.

Это было результатом чрезмерной бюрократизации управления персоналом, которая вступила в противоречие с потребностями развития научно–технического прогресса и увеличилась отчуждение персонала в производстве. У некоторых рабочих был интерес к участию в управлении, начался процесс демократизации. В середине 1970–х годов широкий круг лидеров мышления убедился, что управление персоналом является самым важным фактором повышения эффективности работы предприятия, и его важность быстро растет. В 1970–1980–х годах кадровые службы, наряду с оперативными, начинают участвовать в долгосрочном долгосрочном планировании трудовых ресурсов, и их участие в формировании стратегического управления предприятием становится ключевым и необходимым [3, страница 15]. Практика управления персоналом в 1990–х годах показывает неэффективность типовых решений сложных социально–экономических проблем. В течение этого периода были введены новые способы работы с людьми, чтобы обеспечить учет интересов предпринимателей и

персонала, инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами, способствующие реализации творческого потенциала команды. В условиях рыночных отношений происходит медленный переход от иерархического контроля от жесткой административной системы к отношениям, основанным на экономических методах. Роль отдельного сотрудника компании в процессе работы, и руководство должно теперь основываться на знаниях своих мотивационных систем на их способность формироваться и руководствоваться в соответствии с задачами, стоящими перед компанией. Была объективная потребность в разработке новых подходов к приоритетным значениям и изменениям в существующей концепции управления персоналом. Основой управления человеческими ресурсами на любом уровне управления являются отношения в связи с социальной организацией труда, элементами которой являются отношения: собственности, определяющая способ привлечения людей к труду; О социальном разделении труда и сотрудничества; В распределении продуктов труда; Связанных с воспроизводством рабочей силы. Между этими элементами существуют отношения и соблюдается строгая пропорция. Замедление темпов развития любого из них приводит к диспропорциям в функционировании всего способа производства [6, с.19]. В обобщенной форме характеристики этапов развития управления персоналом приведены в [6, с.19]. Переход на рынок связан с пересмотром всех перечисленных отношений и породил много противоречий. В то же время в экономике произошли следующие процессы. Формирование частной формы собственности на средства производства обусловило возникновение рынка труда. Изменение структуры производительных сил привело к соответствующему перераспределению занятого населения. Вместо ранее существовавшего принципа распределения продуктов труда: «От каждого по его способностям – каждому по своей работе» было провозглашено другое: «Каждому – по желанию в пределах его материальных возможностей». Качественно изменить отношение к обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала. Радикальные изменения во всех элементах социальной организации

труда потребовали пересмотра концептуальных подходов к управлению персоналом. Успешный международный опыт показывает, что в цивилизованном обществе жизнеспособность и перспективы экономической деятельности вызваны приостановлением всех принципов ее реализации по критерию гуманности. Принцип гуманности в управлении сотрудниками фирмы заключается в выборе гуманных средств, средств и влияний, в которых управление осуществляется человеком и в интересах человека. В последнее время гуманистическая парадигма основана на концепции лидерства и сотрудников компании из концепции компании как культурного феномена. В этом случае культура проявляется через призму соответствующего развития стандартов, что отражается в системе знаний, идеологии, ценностей, законов и повседневных ритуалах, внешних по отношению к социальным сообществам компании [12, с.17].

Гуманистическая концепция лидерства сотрудников компании: главное в компании – сотрудники, а за ее пределами – потребители продукции. Необходимо обратить внимание рабочего на потребителя, а не на начальника; Получать прибыль, но не тратить деньги; К инициатору, но не к бездумному исполнителю; Переход к социальным нормам, основанным на здравом экономическом смысле. Не забывайте о нравственности. Иерархия вернется на задний план, уступив место культуре и рынку. В отличие от других известных подходов, гуманистический подход фокусируется на фактической человеческой стороне фирмы. С этой точки зрения важно, насколько сотрудники компании интегрированы в существующую систему ценностей, чувствительны, гибки и готовы к изменениям в сфере стоимости из-за изменений условий жизни и работы. Реализация такого подхода в руководстве основывается на следующих положениях, которые из-за их очевидной очевидности можно назвать аксиомами [4, с. 24]. С точки зрения гуманистической концепции управление сотрудниками компании на современном этапе представляет собой систему взаимосвязанных экономических и социокультурных условий для нормального

функционирования, развития и эффективного использования личного потенциала сотрудников фирмы.

1.2 Рассмотрение основных понятий и структуры кадровой политики организации

Кадровая политика как деятельность и система отношений, в центре которой человеческие возможности. Это часть административной деятельности субъекта управления. Повышенное внимание к нему объясняется не праздным любопытством ученых и практиков–мыслителей, а неотложной необходимостью значимого включения и использования в жизни организации, общества в целом их самого ценного капитала, то есть возможностей Человека, его профессиональный опыт.

Кадровая политика отражает принципиально важную позицию субъекта управления в отношении человека в организации, его возможностей по сравнению с организационной стратегией. Это предопределяет содержание механизма управления профессиональными возможностями человека в организации. Стратегия в области людских ресурсов обеспечивает практику управления персоналом в системе.

Это направление, планирование, научное. Не понимая теоретических основ этой деятельности лидеров на различных уровнях и сферах деятельности, включая государственное и муниципальное управление, невозможно обеспечить самые важные конституционные права и свободы граждан. Фраза «политика в области людских ресурсов» на уровне социальной психологии и на уровне теоретического сознания чаще всего понимается как отношение к деятельности органа управления персоналом.

Понятие «кадры» интерпретируется в ряде источников как основная, кадровая структура организации, которая обладает необходимыми возможностями для выполнения своих задач. Это важные признаки понимания содержания концепции, однако они нуждаются в разъяснении. Для понятия

«персонал» принципиально важны: во– первых, наличие специальных приобретенных качеств, то есть профессиональных способностей.

Они формируются в процессе специального образования, а также во время долгосрочной специализации в конкретной деятельности; Во– вторых, наличие постоянного статуса в организации в собственности с установленной социальной ролью, то есть местом или местом работы. Первый знак характеризует качественный аспект персонала организации, а второй – статус человека в организации. Наличие первого знака является необходимым, но недостаточным условием для признания «человеческого ресурса» человека в организации.

Персонал считается необходимым идентификационным знаком принадлежности лица к организации. Достаточное количество человеческих ресурсов, то есть персонал, определяет второй знак, и в то же время он не может существенно охарактеризовать качество кадров, то есть наличие профессиональных способностей, необходимых для выполнения задач в организации.

С потерей этой функции человек перестает быть организацией кадров, и если эта функция в другой организации, например, временно не работает, она входит в потенциал персонала организации [13, с.21]. Кадровый потенциал организации является характеристикой профессиональных возможностей трудоспособных граждан участвовать в профессиональной деятельности общества, организации, предприятия [8, с.4].

В условиях рыночной экономики, развитого рынка труда, различных форм собственности и форм деятельности человек может быть обеспечен условиями своей жизни, вне контекста конкретной организации, понятие «кадры Общество "теряет смысл. Персонал может находиться только в определенной организации. Для части трудоспособного населения страны, обладающей профессиональными навыками и профессиональным опытом, более полезная концепция «сообщества человеческих ресурсов», «профессионального потенциала граждан», «профессиональных способностей

человека». Понятие «кадровый потенциал», потенциал персонала «охарактеризуются как возможный или персонал вашей организации» [13, с.22]. Политика в самом общем смысле – это действия и отношения, обусловленные интересами и целями субъекта А кадровая политика в широком смысле – это деятельность и система отношений субъекта управления в отношении персонала, кадрового потенциала [8, с.6].

В узком смысле этого слова политика рассматривается как деятельность и отношения в отношении удержания власти или борьбы за власть. Силой субъекта управления является его способность побуждать других действовать или влиять на других. В узком смысле слова кадровая политика – это деятельность и система отношений между субъектом управления и кадрами в отношении удержания власти или борьбы за власть. Понятие «персонал» используется в отношении организации. Эта концепция охватывает весь состав сотрудников в организации, поскольку постоянная, которая находится в состоянии организации и времени, обеспечивает достижение целей, также более широко используется в отношении контента, и является существенной особенностью Занятости в организации. В реальной жизни и в литературе понятие «персонал» и «персонал» часто трактуется как синонимы [13, с.24]. Как и любая целенаправленная деятельность, кадровая политика имеет свою структуру. Среди его наиболее важных элементов: предмет, средства, объект кадровой политики, а также окружающая среда (социальные условия, общество); В рамках которого разработана и внедрена кадровая политика. Особенность такой социальной практики заключается в том, что ее содержание связано с целями организации, предприятия, а также с стратегией развития общества, характеристиками государства, то есть с социальной средой, в которой она действует, Поэтому кадровая политика как социальный феномен является стратегией субъекта управления в отношении формирования и спроса на профессиональные возможности граждан, обеспечивающего достижение целей общества. Разнообразие социальных практик порождает и разнообразие субъектов социального контроля. В масштабах общества функции субъекта

социального управления наделены государством как социальным институтом, обладающим полномочиями по регулированию общественных отношений, обеспечению целостности общества, развитию и безопасному существованию человека. В зависимости от того, какими являются сложившиеся социально-экономические отношения, это тип и форма государства, какие функции он делегирует обществу, он способен обеспечить условия для свободного развития и реализации человеком своих способностей. В этом случае законно говорить о государственной кадровой политике. Это зависит от политического режима в государстве – демократического или тоталитарного, а также от формы государственного устройства – унитарного или федерального. Однако независимо от субъекта деятельности государства как субъекта кадровой политики являются наиболее распространенными стратегическими направлениями, которые необходимо разработать, сосредоточив на них ресурсы на формирование и создание условий для реализации профессиональной способности граждан к Работе [4, с.53]. Кадровая политика федерального правительства штата также включает региональную государственную кадровую политику. На их основе формируется кадровая политика в муниципальных образованиях. В этом случае законно говорить, что субъектами кадровой политики, например, в регионах России являются государственные органы и органы местного самоуправления субъектов Российской Федерации. Следует также сказать, что субъектами кадровой политики являются различные государственные органы, например министерства, заявления как государственные учреждения. Их объектом являются сотрудники государственной и муниципальной службы.

В настоящее время многие министерства и ведомства разработали документы, в которых представлены основные положения их кадровой политики. Такие документы, как правило, являются наиболее общими, научно обоснованными. Декларативный характер, соответствует стратегическим целям развития государства. У них есть своя структура и они называются концепциями кадровой политики. Основополагающий подход государства как

субъекта, обеспечивающий целостность общества в отношении кадрового потенциала, отражен в концепции государственной кадровой политики в Российской Федерации. Субъектами кадровой политики могут выступать и политические партии. Они созданы для того, чтобы выражать и защищать интересы различных социальных слоев общества и быть в состоянии реализовать их в случае прихода к власти в государстве. Поэтому политические партии разрабатывают свою кадровую стратегию, которая должна рассматриваться как кадровая политика партии. Субъектами кадровой политики являются также крупные общественные объединения и религиозные организации, а также Церковь в целом, а также такие институты гражданского общества, как профсоюзы от имени своих правительств [15, с.75– 76]. Кадровая стратегия разрабатывается в компаниях и для реализации целей Организации. В этом случае предметом кадровой политики являются их правительства, как правило, это советы директоров акционерных обществ или руководителей предприятий и организаций. Это открытые или законные субъекты кадровой политики. Они действуют в соответствии с нормативными правовыми актами, принятыми в государстве или действиями, которые определяют их статус и функционирование. Их действия и содержание разработанной ими кадровой политики, как правило, в определенной степени открываются под контролем институтов гражданского общества, государства, в той или иной степени известных сотрудников организации. В условиях развитых рыночных отношений и рынка труда кадровые стратегии субъектов управления призваны играть стимулирующую роль в привлечении наиболее квалифицированных специалистов. Однако помимо открытых предметов кадровой политики могут быть скрытые, скрытые или незаконные. Смысл их кадровой политики диктуется и ограничивается прагматическими задачами. Он предназначен для реализации кадрового обеспечения их интересов и, как правило, вопреки интересам общества или общества большинства. Эти предметы включают неформальные, корпоративные или клановые группы, а также преступные сообщества. Кадровая политика таких субъектов управления формируется на

основе корпоративных традиций, норм, установок лидеров [19, с.47]. В структуре кадровой политики можно выделить социальное явление: государственная кадровая политика (федеральная и региональная государственная кадровая политика); Кадровая политика правительства; Муниципальная кадровая политика; Кадровая политика предприятий и организаций. Понятия «кадровый потенциал», «кадровый потенциал» характеризуют возможности персонала или персонала конкретной организации. Кадровая политика в широком смысле – это деятельность и система отношений субъекта управления в отношении персонала, кадрового потенциала. Кадровая политика имеет свою структуру. Среди них должны быть включены его наиболее важные элементы: субъект, средства, объект кадровой политики, а также окружающая среда (социальная среда, общество); В рамках которого разработана и внедрена кадровая политика. Кадровая стратегия разрабатывается в компаниях и для реализации целей организации.

1.3 Изучение методов оценки эффективности кадровой политики предприятия

Эффективность кадровой политики можно оценить по состоянию трудовых ресурсов предприятия. Анализ трудовых ресурсов проводят методами цепной подстановки, абсолютных разниц, относительных разниц или интегральным методом [2, с. 14]. Информационной базой для анализа кадровой политики служат кадровые документы и отчётность предприятия: отчёт о выполнении плана по труду; штатное расписание; тарификационные списки; материалы табельного учёта и движения кадров; регистры бухгалтерского учёта по начислению заработной платы, лицевые счёта работников; материалы результатов аттестаций и обследований условий работы персонала и другое. При этом различают следующие виды анализа кадровой политики предприятия: – количественный и качественный состав персонала. Количественный состав организации для удобства анализа обычно подразделяется на три категории:

руководствующий, менеджерское звено и обслуживающий, на мужчин и женщин, пенсионеров и лиц, не достигших 18-летнего возраста, работающий и находящийся в отпусках (напр. по уходу за ребёнком, без содержания и пр.), а также на работающий в центральном отделении или филиалах и тому подобное. В свою очередь, качественный состав организации обычно подразделяется на сотрудников с высшим, средним специальным, средним и пр. образованием, а также включает в себя опыт работы, повышение квалификации сотрудниками и пр. факторы. – уровень текучести кадров – один из самых показательных критериев кадровой политики предприятия. Конечно, текучесть кадров можно рассматривать и как положительное явление, и как отрицательное. Во-первых, расширяются возможности работника, и увеличивается его способность к адаптации. Во-вторых, коллектив предприятия «освежается», происходит приток новых людей, а, следовательно, новых идей. – гибкость проводимой политики, оценивается исходя из её характеристик: стабильности или динамичности. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под воздействием меняющихся условий и обстоятельств. – степень учёта интересов работника / производства и так далее. Степень учёта интересов работника рассматривается в сравнении со степенью учёта интересов производства. Исследуется наличие или отсутствие индивидуального подхода к работникам предприятия. Анализ кадровой политики проводится на основе систематического анализа по следующим основным этапам:

Первый этап – оценка действенности кадрового планирования. Кадровое планирование – это целенаправленная деятельность предприятия по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамического развития персонала, расчёту его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в персонале и контролю его использования. При планировании потребности предприятия в персонале, отборе и расстановке кадров необходимо осуществить следующие мероприятия: – определить факторы, влияющие на потребность в персонале; – провести анализ наличия необходимого персонала; – определить качественную

и количественную потребность в персонале; разработать критерии отбора; – распределить новых работников по рабочим местам.

Второй этап – анализ структуры рабочей силы по категориям занятых. Данный этап базируется на определении соотношения численности рабочих и численности административно – управленческого персонала. При этом контролируют следующие соотношения: число производственных работников на одного непроизводственного, на одного административного, долю административных работников в общей численности.

Третий этап – анализ образовательного и квалификационного уровня работников. Образовательная структура кадров характеризует состав рабочей силы по уровню полученного образования, то есть работники с высшим, незаконченным высшим, средним специальным, профессионально–техническим, средним и базовым образованием. Анализ образовательного уровня персонала ведётся как по предприятию в целом, так и в разрезе руководителей, специалистов и служащих. Целесообразность переподготовки работников определяется соотношением размера дополнительного дохода от повышения квалификационного уровня персонала с общими затратами на повышение квалификации работников.

Четвертый этап – анализ половозрастной структуры кадров. Половозрастная структура рабочей силы характеризует долю лиц соответствующего пола и возраста в общей численности работающих и позволяет судить о перспективах развития предприятия. Систематизацию данных о половозрастной структуре персонала предприятия удобнее проводить с помощью аналитических таблиц.

Пятый этап – оценка стабильности коллектива, трудовой дисциплины на предприятии и удовлетворённости работников условиями труда. Формирование стабильного кадрового потенциала является важным фактором повышения эффективности производства предприятия. Частая сменяемость работников отрицательно сказывается на планомерном развитии производства, так как снижаются темпы роста производительности труда и ухудшается качество

выпускаемой продукции. Кроме того, текучесть кадров вызывает увеличение расходов на подготовку и переподготовку специалистов [9, с. 88]. Для характеристики движения кадров используют систему абсолютных показателей, позволяющих оценить движение трудовых ресурсов на предприятии, выявить позитивные и негативные стороны деятельности отдела. Для анализа общих размеров движения трудовых ресурсов применяют абсолютные показатели: оборот по приёму, оборот по увольнению, общий оборот кадров. Интенсивность движения работников предприятия характеризуется относительными показателями [14, с. 73]. Используют также такие показатели движения кадров, как коэффициент замещения, коэффициент динамики численного состава, индекс стабильности кадров, коэффициент поглощения. 6 этап – анализ использования трудовых ресурсов, и в частности – анализ использования рабочего времени и анализ производительности труда. Производительность труда — это показатель плодотворности целесообразной деятельности работников, которая измеряется количеством работы (продукции, услуг), сделанной в единицу времени. Производительность труда характеризует способность работников создавать своим трудом товары и услуги за час, смену, неделю, месяц или год. Количество работы, произведённой одним работником, называется выработкой. Показателем выработки можно измерить любую работу: производство продукции, продажу товаров или оказание услуг [14, с. 81]. На производительность труда оказывает влияние трудоёмкость работ. Трудоёмкость — это показатель, характеризующий затраты живого труда, выраженные в рабочем времени, на производство продукции (услуг). Трудоёмкость измеряется, как правило, в нормо-часах, то есть фактических часах работы, затраченных на производство единицы работы [16, с. 56]. Данный анализ позволит выявить потери рабочего времени, сокращение которых является резервом увеличения производительности труда и объёма выпущенной продукции. Ввиду большого числа факторов, влияющих на производительность труда, выбор и обоснование используемой методики играет существенную роль при её анализе. Таким образом, систематический и

планомерный анализ кадровой политики предприятия позволит более эффективно использовать трудовые ресурсы на предприятии, достичь запланированного объёма продаж при уменьшении потребности в работниках, а, следовательно, повысить эффективность производства [16, с. 57]

2 Анализ концептуальных подходов к формированию кадровой политики

2.1 Анализ существующих концептуальных подходов

В организации направления кадровой политики и направление кадровой работы в ней совпадают. Иначе говоря, направления кадровой политики полностью соответствуют функциям действующей на предприятии системы управления персоналом. В таблице 1 рассматриваются основные характеристики нескольких основных направлений кадровой политики.

Таблица 1 – Характеристика основных направлений кадровой политики

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации	Необходимость достижения как индивидуальных, так и основных организационных целей.	Обязательны условием успешного функционирования данного направления является поиск честных компромиссов между управляющим звеном и работниками.
2. Подбор и расстановка персонала	Основополагающие принципы: принцип соответствия, профессиональной компетенции, принцип практических достижений и принцип индивидуальности.	Объем заданий, полномочий и ответственности соответствуют возможностям сотрудников. Уровень знаний соответствует требованиям, предъявляемым к должности. Сотрудник обладает требуемым опытом, руководящими способностями. Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства
3. Формирование кадрового резерва и его подготовка	Применяются принципы конкурентности, ротации кадров, индивидуальной подготовки сотрудников, проверки их на практике, соответствия должности, регулярности проводимых оценок возможностей и индивидуальных качеств	Отбор кандидатов происходит исключительно на конкурсной основе, смена должностей осуществляется планомерно по вертикали и по горизонтали, подготовка резерва на каждую должность осуществляется по индивидуальной программе, проводятся стажировки на руководящей должности, проверяется степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент времени, проведения оценки результатов деятельности, собеседования

Продолжение таблицы 1

Направления	Принципы	Характеристика
4. Оценка и аттестация персонала	Принципы отбора показателей оценки, оценки квалификации и выполнения заданий.	Формирование системы показателей, которые учитывают цель оценок, критерии оценок, частоту оценок. Проведение оценки на пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности. Проведения оценки результатов деятельности.
5. Развитие персонала	Принципы повышения квалификации, самовыражения и саморазвития.	Должностные инструкции для постоянного развития персонала должны пересматриваться, должны проявляться самоконтроль и самостоятельность, их влияние на формирование методов исполнения.
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.	Принцип соответствия оплаты труда объёму и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	Принципы равномерности сочетания стимулов и санкций, принцип мотивации	Описания задач, обязанностей и показателей конкретны, наличие побудительных факторов, влияющих на производительность труда.

К инструментам реализации кадровой политики можно отнести:

1. кадровое планирование
2. текущую кадровую работу;
3. руководство персоналом;
4. мероприятия по развитию персонала, повышению квалификации;
5. мероприятия по решению социальных проблем;
6. вознаграждение и мотивация.

Результатами применения представленных инструментов являются не только повышение эффективности работы персонала и улучшение структуры коллектива, но и изменение их поведения в целом.

Можно выделить следующие этапы разработки кадровой политики в таблице 2.:

Таблица 2 – Этапы разработки кадровой политики

Этапы	Характеристика
Первый этап	– это анализ ситуации и составление прогнозов развития организации, определение её стратегических целей.
Второй этап	– разработка общих принципов кадровой политики, выставление приоритетов и определение ключевых моментов.
Третий этап	утверждение кадровой политики предприятия.
Четвёртый этап «пропагандирования»	информирование коллектива о разработке кадровой политике, сбор и обработка мнений.
Пятый этап	– оценка финансовых ресурсов, необходимых для осуществления выбранного типа стратегии, в том числе: формулирование принципов распределения средств, обеспечение разработанной системы стимулирования.
Шестой этап	– проведение мероприятий по разработке плана потребностей в трудовых ресурсах, прогноза численности персонала, формирование штата сотрудников и структуры кадрового состава.
Седьмой этап	– проведение разработанных кадровых мероприятий, отбор и найма персонала, его профориентация, проведение программ адаптации сотрудников, повышение квалификации.
Восьмой этап	– проведение оценки результатов кадровой деятельности, то есть оценка кадрового потенциала, анализ соответствия установленной кадровой политики проведённым стратегии организации и выполненным мероприятиям.

Кадровую политику традиционно подразделяют на два направления, рисунок 1:

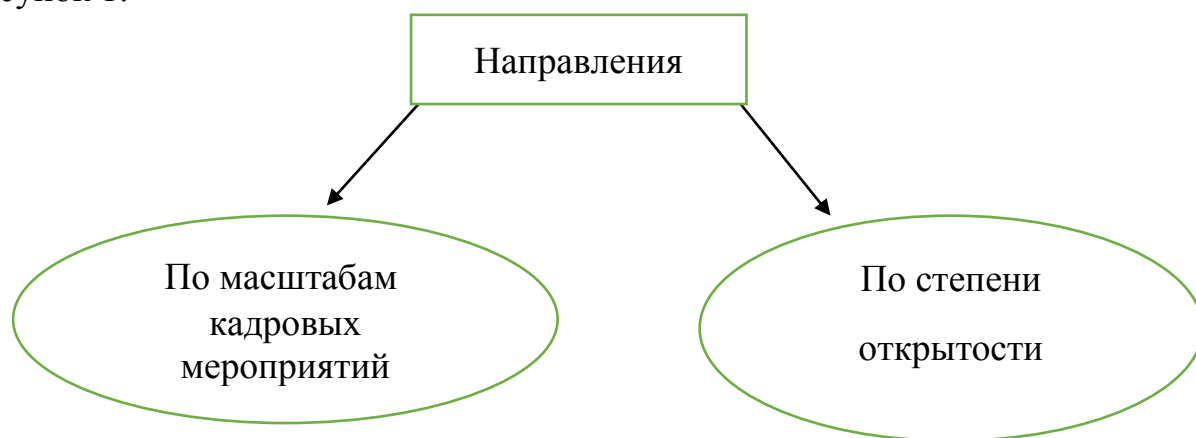


Рисунок 1 – Традиционное подразделение кадровой политики

Предлагается начать рассмотрение данных направлений с кадровой политики по масштабам кадровых мероприятий.

Первое основание. Данное основание напрямую связано с тем, насколько осознаны те правила и нормы, которые лежат в основе проводимых

кадровых мероприятий, а также с уровнем влияния звена управления на кадровую ситуацию предприятия. По данному основанию обычно выделяют несколько видов кадровой политики: активная, пассивная, реактивная, превентивная.

На первый взгляд представления о пассивной политике может показаться нелогичным, однако на практике можно встретиться с ситуацией, когда на предприятии не существует выраженной программы действий в отношении штата сотрудников, тогда как кадровая политика в целом сводится лишь к устранению негативных последствий. Характерной особенностью таких организаций является отсутствие прогноза потребностей в кадрах как такового, диагностики кадровой ситуации и средств оценки персонала. Руководство в случае применения подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации без каких-либо попыток анализа причин, возникших ситуаций и, соответственно, без их устранения.

В реактивной кадровой политике руководство контролирует симптомы негативного состояния в работе с персоналом, причины и ситуацию развития кризиса. Предпринимаются меры, ориентированные на понимание причин, приведших к возникновению проблем с кадрами. Как правило, кадровые службы в подобных организациях проводят диагностику сложившейся ситуации и осуществляют адекватную помощь в случае возникновения проблем. Для подобных предприятий также характерно возникновение проблем при среднесрочном прогнозировании.

Политика возникает в случаях, когда организация имеет обоснованные прогнозы развития сложившейся ситуации и имеет механизмы воздействия на неё. Однако организация, придерживающаяся превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на неё. В таких организациях в распоряжении кадровой службы есть как средства диагностики персонала, так и средства прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программы развития содержат краткосрочные и среднесрочные прогнозы

потребности в кадрах, задачи по развитию кадров. К основным проблемам подобных организаций можно отнести разработку целевых кадровых программ.

Когда руководство обладает не только прогнозом кадровой ситуации, но и механизмы воздействия на неё, кадровая служба имеет возможность разрабатывать антикризисные программы, проводит мониторинг ситуации и корректировать программы в зависимости от изменений внутренних и внешних факторов, речь может идти об активной кадровой политике.

Тем не менее механизмы, используемые руководством при проведении анализа ситуации, не обеспечивают рациональность оснований для прогноза и программ, иными словами, они могут мало поддаваться описанию или алгоритмизации.

В соответствии с этим мы можем выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

Руководство предприятия, использующие рациональную кадровую политику, имеет обоснованный прогноз и качественный диагноз развития ситуации, а также располагает средствами, необходимыми для влияния на неё. Кадровая служба имеет все необходимое для проведения диагностики персонала и проведения долгосрочного и среднесрочного прогнозирования. В программах содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в трудовых ресурсах. Помимо этого, дополнительным элементом плана является программа кадровой работы с вариантами её реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия располагает только количественным диагнозом, обоснованный прогноз развития ситуации отсутствует, однако организация стремится влиять на неё. Кадровая служба предприятия чаще всего не обладает средствами прогнозирования и диагностики, но в программы развития включены планы кадровой работы, которые чаще всего ориентированы на достижение поставленных целей. План работы с персоналом в таком случае строится на мало аргументированном представлении о целях работы с персоналом.

Реализация данной политики может быть неэффективной, если происходит усиления воздействия факторов, ранее не принимавшихся в расчёт из-за их незначительности. В этом случае может произойти резкое изменение кадровой ситуации. Тогда необходимо будет переобучить персонал, но быстрая и эффективная переподготовка может быть эффективно в том случае, если персонал предприятия преимущественно состоит из молодых людей. Таким образом, понятие "качество персонала" включает ещё один параметр, который, скорее всего, не был учтён при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

Второй вид кадровой политики по масштабам кадровых мероприятий в качестве основания для дифференциации кадровых политик может иметь либо ориентацию на собственный или внешних персонал, либо степень открытости по отношению к внешней среде.

По данному направлению можно выделить следующие типы кадровой политики, рисунок 2.

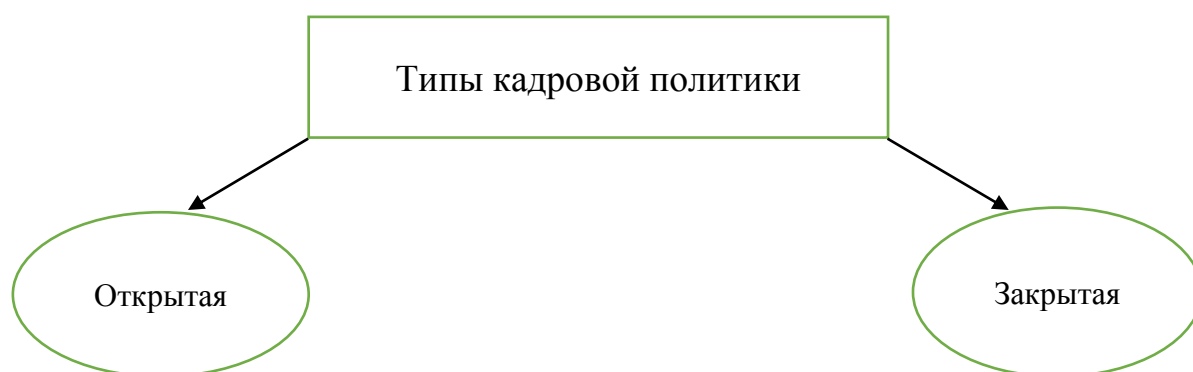


Рисунок 2 – Типы кадровой политики

При применении открытой кадровой политики организация является прозрачной для возможных сотрудников любого уровня. В данной организации можно начать продвигаться как по принципу «снизу– вверх», так и начать работу на уровне руководства. Такие организации открыты для принятия любых специалистов, обладающих достаточным уровнем компетенций.

Чаще всего подобная кадровая политика применяется в современных телекоммуникационных компаниях. Кадровая политика такого типа характерна для новых организаций, придерживающихся агрессивной политики на рынке,

ориентированных на стремительный рост и завоевание ведущих позиций в своей отрасли.

Характерной особенностью закрытой политики является ориентация на введение нового персонала исключительно с более низких должностей, устройство на должность высшего руководства без опыта работы в компании невозможно. Такая политика применяется в компаниях, которые ориентируются на создание корпоративного духа, духа причастности, либо работающих в условиях ограниченности ресурсов, таблица 3.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики

Кадровый процесс	Закрытая кадровая политика	Открытая кадровая политика
Набор персонала	Осуществляется в случае нехватки рабочей силы, отсутствия притока новых трудовых ресурсов.	Высокая конкуренция на рынке рабочей силы
Адаптация персонала	Осуществляется за счёт института наставников, высокого уровня взаимопомощи в коллективе	Быстрое включение в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками
Обучение и развитие персонала	Происходит в центрах внутри организации, формируется единый взгляд	Происходит во внешних центрах
Продвижение персонала	Предпочтение всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала извне
Мотивация	Разрабатываются программы мотивации	Разрабатываются программы стимулирования
Внедрение инноваций	Процесс разработки инноваций инициируется специально, чувство ответственности за изменения	Постоянное инновационное воздействие, механизм инноваций — определение ответственности сотрудника и организации

2.2 Формирование структуры управления кадрами

Человеческий ресурс (HR) полагает направленность деятельности в сторону людей, имея в виду, что ресурс – это то, что может быть задействовано человеком или у человека, чтобы более эффективно служить современной организации.

Основными направлениями управления человеческими ресурсами (Human Resource Management) являются: кадровое обеспечение; руководство качеством исполнения; управление изменениями; администрирование на рисунке 4.

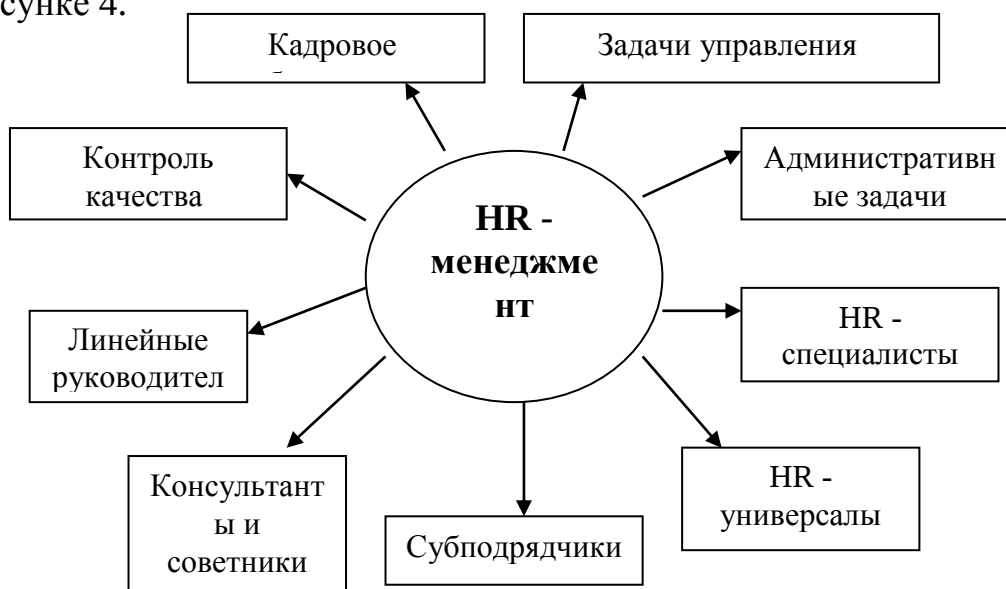


Рисунок 4 – Роли и задачи HR – менеджмента

Только удовлетворяя потребности каждого, кто вносит свой вклад в дело, организация получает полную отдачу сил, необходимых для её успешной деятельности.

Можно выделить три теоретических подхода к стратегическому HR – менеджменту.

1. Универсальный подход основывается на идее, что для достижения успеха в бизнесе имеется один «лучший» способ управления человеческими ресурсами. Подход проистекает из понимания HR – менеджмента как «лучший

практик». Другими словами, он основан на предположении, что одна модель управления трудовыми отношениями – модель высокой степени заинтересованности – связана с высоким качеством работы организации во всех аспектах независимо от конкретной конкурентной стратегии. Такой подход находит отражение в теории HR – менеджмента, где предлагается модель, основанная на четырёх целях HR – политики.

1) Стратегическая интеграция – HR– менеджмент полностью интегрирован в стратегическое планирование, направления HR – политики последовательны, линейные руководители используют HR – практику как часть повседневной работы.

2) Заинтересованность – работники чувствуют привязанность к организации и заинтересованы в высоком качестве работы.

3) Гибкость – создание легко адаптируемой структуры организации и обеспечение гибкости подразделений за счёт освоения работниками смежных профессий.

4) Качество – обеспечение высокого качества товаров и услуг при помощи высококлассных и гибких специалистов.

Эти цели рассматриваются как единое целое – для получения желаемых результатов надо достичь всех их одновременно. Модель признает различие интересов сторон, влияющее на поведение и исполнение обязанностей работниками и усиливающее влияние обстоятельств на выбор HR– стратегии. Эта модель представляет интерес для сравнительного анализа, поскольку принимает во внимание различные концепции и принципы. Гарвардская модель или модель соответствия, прежде всего, носит аналитический характер (рис. 5).

2. Подход соответствия или случайности основан на двух основных формах соответствия. Первая – это внешнее соответствие: HR– стратегия соответствует требованиям бизнес – стратегии; вторая – это внутреннее соответствие: все направления политики и деятельности HR– менеджмента согласованы, составляют единое целое и усиливают эффективность друг друга. Одно из оснований такого подхода стратегического HR – менеджмента

представлено на рисунках 6, 7. Преимущество данной модели – в использовании простой формулы, как отбора, оценки, обучения и вознаграждения в формировании необходимого типа выполнения работы. Например, если организации требуется поведение типа командного сотрудничества, когда люди делятся информацией и оказывают друг другу поддержку, то подразумевается следующее. Отбор: нужен человек с успешным опытом командной работы, общительный, готовый к сотрудничеству, а не «одиночка– мыслитель». Оценка: оценивается вклад в работу команды и поддержка других, а не индивидуальные достижения. Вознаграждение: вознаграждается качество работы команды и личный вклад в её работу, а не качество работы индивида, рисунок 5, 6, 7.

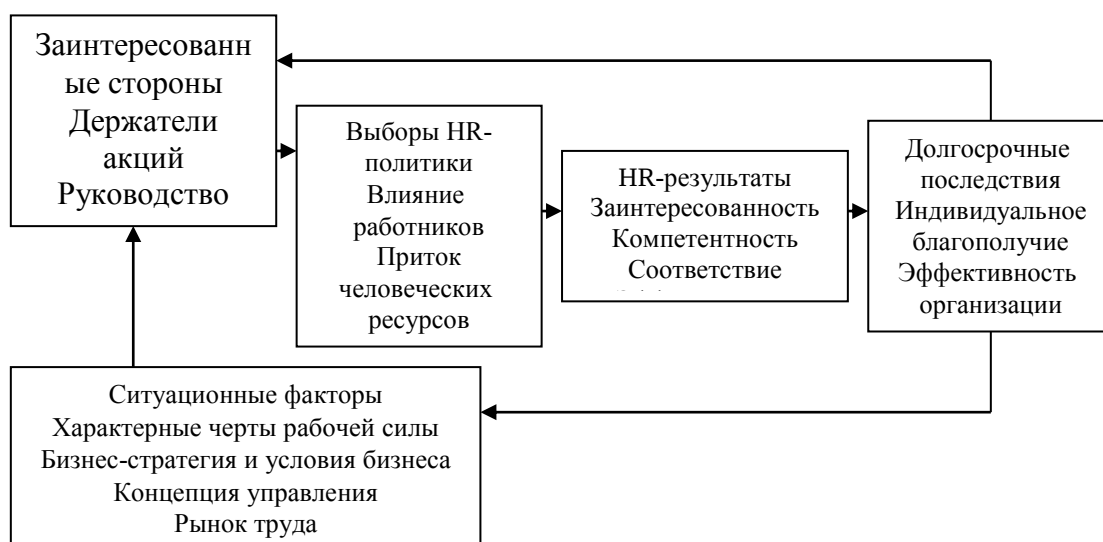


Рисунок 5 – Гарвардская модель HR– менеджмента

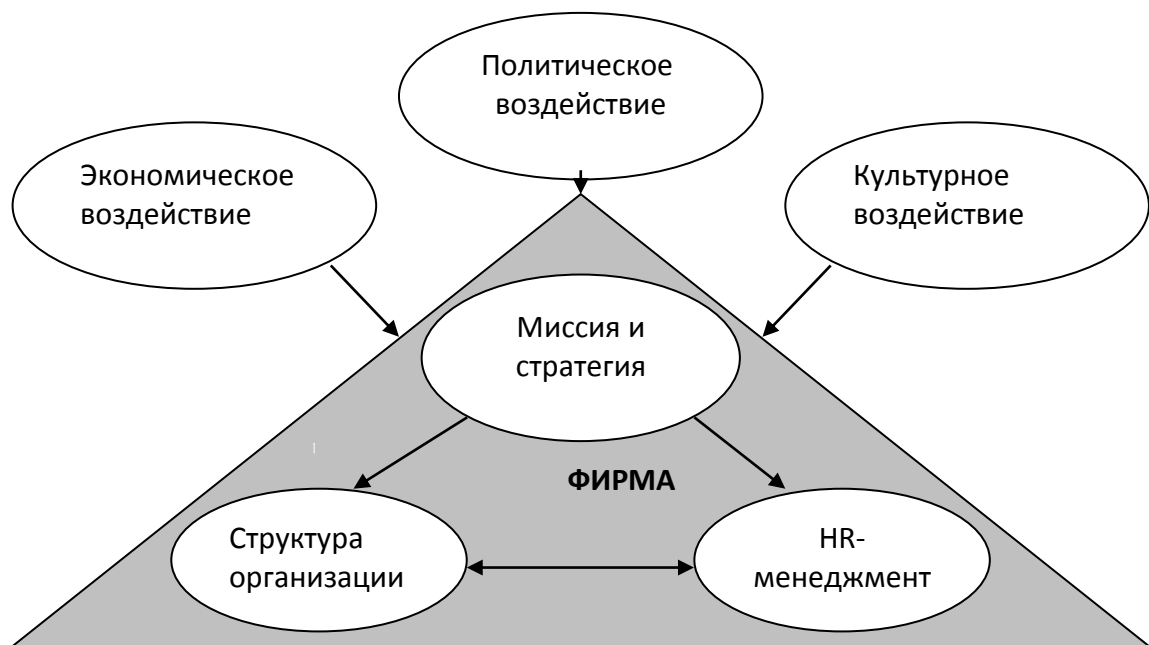


Рисунок – 6 Стратегический менеджмент и внешние давления

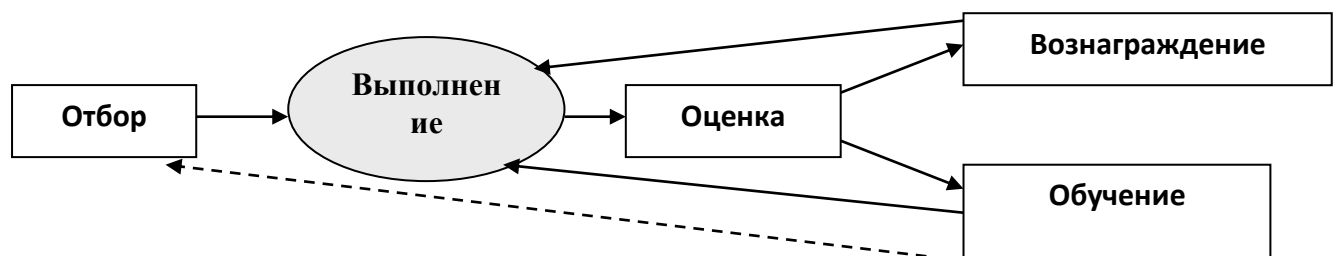


Рисунок 7 – Цикл HR – менеджмент

3. Подход, основанный на учёте ресурсов, рассматривает взаимосвязь между внутренними ресурсами (частью которых являются человеческие ресурсы), стратегией и результатами деятельности фирмы. Внимание сосредоточено на достижении устойчивого конкурентного преимущества посредством человеческого капитала, а не подстраивая человеческие ресурсы под текущие стратегические цели. Человеческие ресурсы могут обеспечить бизнесу конкурентное преимущество, если они уникальны.

Критерии конкурентного преимущества:

Ценность – знания и умения работника соответствуют требованиям работы и/или фирмы и этого работника трудно заменить на другого.

Редкость – люди с высокими познавательными способностями редки. Резерв талантов не безграничен, и многие работодатели испытывают трудности в нахождении нужных им талантов.

Уникальность – ресурсы должны быть неподражаемы, чтобы конкуренты не смогли продублировать такой ресурс. Если даже конкурирующая фирма примет на работу группу людей, работавших на соперника, эти люди не смогут производить тот же результат, потому что условия отличаются.

Незаменимость – можно заменить человеческие ресурсы другими на короткий срок, например, технологическими, но нельзя сделать этого на длительную перспективу, поскольку человеческие ресурсы не устаревают, как технологии, и могут использоваться при других продуктах, технологиях и на других рынках.

Тогда как модели соответствия сосредоточены на средствах достижения конкурентного преимущества, подход с учётом ресурсов подчёркивает роль источника такого преимущества (человеческий капитал).

HR – стратегию можно рассматривать как общий подход организации к управлению сотрудниками. HR – практика очень важна, и может быть воспроизведена в любой организации. Для различных предприятий и фирм HR – менеджмент может являться источником или важным элементом конкурентного преимущества. В муниципальном управлении грамотное использование человеческих ресурсов будет являться важным этапом в совершенствовании муниципальной деятельности¹. За свою историю HR–менеджмент претерпел ряд изменений в таблице 5.

¹ Основы организации и развития малого и среднего предпринимательства в муниципальных образованиях: Учебно-методическое пособие/ В.Н. Аксенов, И.Е. Глушков, Ю.В. Горбачева, О.Н. Гребельная, В.Н. Лисица, Н.М. Ломова. – Новосибирск, 2008. – 384 с.

Таблица 5 – Эволюция концепции управления человеческими ресурсами в организации

Период	Концепция	Подход к работнику
20– 40– е гг. XX века	Управление кадрами	Носитель трудовой функции, «живой придаток машины»
50– 70– е гг. XX века	Управление персоналом	Субъект трудовых отношений, личность
80– 90– е гг. XX века	Управление человеческими ресурсами	Ключевой стратегический ресурс организации
XXI век	Гуманистическая концепция	Не люди для организации, а организация – для людей

3 Разработка концептуальной модели кадровой политики в условиях организационных аттестационных изменений ПАО «Газпром»

3.1 Общие положения кадровой политики на предприятии ПАО «Газпром»

Эффективность кадровой политики, реализуемой во время проведения организационных изменений определяется, прежде всего, тем насколько её проведение способствует достижению общих целей проведения слияния, а не только по отдельным показателям, характеризующим состояние человеческих ресурсов, например, таких, как количество работников или уровень мотивации. Поэтому необходимо показать, каким образом кадровая политика встроена в систему управления организаций на рисунке 8.



Рисунок 8 – Место кадровой политики в общей стратегии управления

Для анализа кадровой политики в соответствии с принятой исследовательской позицией обозначим объект её реализации, первичными элементами которой выступают:

- кадровый потенциал, определяющий принципиальные возможности достижения целей на каждом участке производственного процесса;
- индивидуальное и групповое фактическое поведение работников.

Достижение оптимальный уровень кадрового потенциала и формирование или поддержание эффективного поведения сотрудников в совокупности составляют максимально эффективное использование человеческих ресурсов, что являются общепризнанными целями кадровой политики. При этом кадровый потенциал является статической характеристикой человеческих ресурсов, а производственное поведение – динамической.

Далее целесообразно определить, чем (какими показателями) определяется кадровый потенциал и производственное поведение в индивидуальном и групповом аспектах, установить возможные значения показателей при их измерении, оценке и планировании, а также указать принципиальные возможности изменения значений показателей.

Кадровый потенциал можно определить как набор показателей, характеризующих количественное и качественное состояние персонала, существенных с точки зрения кадрового обеспечения любых производственных и управленческих процессов (как процессов функционирования, так и процессов преобразования). Эти показатели подробно анализируются в литературе, посвящённой управлению персоналом. Поэтому здесь приведён только общий анализ и систематизация данных (см. табл.2.1), позволяющих сформировать системное представление о кадровом потенциале.

Систематизация показателей кадрового потенциала

Показатель
Возможные значения показателя
Принципиальные возможности управления
показателем
Кадровый потенциал рабочего места
Профессионально-квалификационные характеристики
Специальность, разряд, образование
Профессиональное обучение и переобучение (с отрывом и без отрыва от производства)
Замещение работников, уровень профессиональной подготовки которых не соответствует требованиям рабочих мест
Знания, деловые и коммуникативные навыки
Профессиональная подготовка и переподготовка, проектирование рабочих мест в соответствии с навыками и умениями работника, развитие навыков (тренинг)
Устойчивые психологические

характеристики сотрудников (быстрота реакции, способности, тип мышления, аккуратность и другое.) Оценка кандидатов на ключевые посты с учётом соответствия их устойчивых психологических характеристик требованиям должности. Адаптированные программы изменений под особенности её участников Опыт работы по данной специальности и стаж работы в организации Количество лет Отбор на ключевые посты работников, опыт и стаж которых соответствует требованиям должности (внутренние перемещения, найм соответствующих работников извне) Продолжительность рабочего дня (недели) Количество часов Нормирование рабочего времени в соответствии с требованиями производства и желанием работника

Показатель Возможные значения показателя Принципиальные возможности управления показателем Кадровый потенциал структурной единицы Общая численность работников, численность в отдельных структурных единицах, в проектных группах Количество человек Перераспределение рабочей силы, набор и отбор работников из внутренних и внешних источников, сокращения Профессионально– квалификационная структура. Профессиональное обучение и переобучение (с отрывом и без отрыва от производства). Структурные перемещения Совокупные знания и навыки сотрудников Знания и навыки + доля работников (в %), обладающих ими Профессиональная подготовка и переподготовка работников подразделения (индивидуальные и групповые формы) Средняя продолжительность рабочего дня Количество часов Нормирование рабочего времени в соответствии с требованиями производства, КЗоТа, с учётом возможных социальных последствий Состояние рынка труда региона Уровень спроса и предложения рабочей силы, профессионально– квалификационная структура рынка рабочей силы, средний уровень зарплаты по региону и отрасли Учёт значений данного показателя с точки зрения возможностей ограничений для реализации планов реформирования. Влиять на состояние рынка труда имеют возможность только крупные градообразующие или районообразующие предприятия.

Производственное поведение отдельных работников и групп реализует решение стратегических и оперативных задач, поэтому в идеальном случае оно полностью соответствует должностным инструкциям, другим регламентирующим документам, распоряжениям руководства. Однако фактическое производственное поведение в основном зависит от того, насколько человек умеет и хочет их выполнять, а также созданы ли технические, организационные и другие условия, необходимые для реализации заданного поведения на рисунке 9

Исходя из вышесказанного регламентация поведения является задачей управления производством (или управления изменениями), а назначение системы управления персоналом – обеспечить условия, готовность и умения персонала, необходимые для того, чтобы фактическое поведение соответствовало регламентируемому.

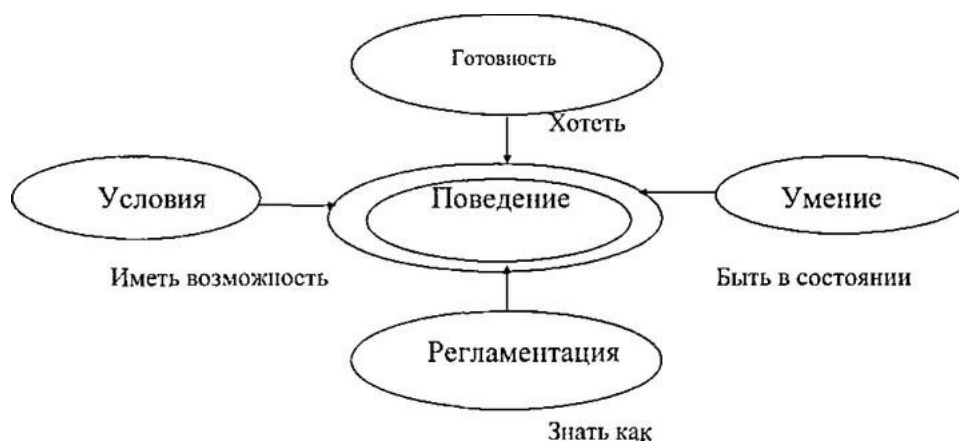


Рисунок 9 – Схема составляющих производственного поведения

Для исследования природы индивидуального и группового поведения обозначим две отличные друг от друга широко распространённые теории. Первая ставит в основу поведения мотивацию работников (то есть внутренние побудительные причины действий), а вторая объясняет поведение как

проявление установившихся между людьми и группами людей отношений, реакцию на внешние условия и так далее. Синтезируя данные, полученные из различных литературных источников, можно выделить ряд

основных показателей, с высокой вероятностью определяющих готовность изменения работниками или группой работников своего поведения.

1 .Ожидание личной выгоды при изменении производственного поведения, то есть соотнесение последствий изменения своего поведения с удовлетворением доминирующих потребностей. Основное значение здесь принадлежит таким факторам как материальная заинтересованность, опасение штрафных санкций, повышение признания со стороны коллег, возможности профессионального совершенствования, реализация творческих способностей.

Интеллектуально– нравственная позиция работника, которая включает такие факторы как преданность организации, идентификация себя в качестве её неотъемлемой части, ощущение собственной полезности для достижения общих целей, осознание необходимости изменения для выживания организации. Индикаторами интеллектуально– нравственной позиции могут выступать убеждения работников.

Поддержка изменений со стороны группы, с которой идентифицирует себя работник, или со стороны человека, обладающего большим авторитетом в его глазах. Предполагается, что каждый человек может находиться под влиянием группы и или авторитетов, и, следуя за ними, часто не осознает полностью свои личные мотивы поведения.

Устойчивые психологические характеристики, определяющие активное отношение к изменениям: новаторство в противоположность консерватизму, отсутствие жёстких стереотипов мышления и поведения, способности к обучению.

Благоприятное отношение работника к людям, управляющим изменениями в организации: признание их профессионализма, доверие.

Осознание связи между изменениями и усилением собственной позиции в формальной и неформальной структуре организации.

Степень готовности группы людей к изменению производственного поведения зависит от следующих показателей:

Совокупной готовности членов группы к изменению индивидуального поведения.

Разделяемых группой норм и ценностей (организационной культуры). Если эти нормы и ценности противоречат участию в организационных преобразованиях, выполнению новых работ, включенности в новую организационную структуру, то очень высока вероятность сопротивления изменениям.

Сплочённости группы. Этот фактор определяет целесообразность управления групповым поведением, т.к. если группа не является сплочённой, то большее внимание следует уделять индивидуальной готовности к изменениям.

Сложившихся отношений силы и зависимости с другими группами. Группы работников тем больше будут следовать заданному поведению, чем больше это поведение предоставит им автономии, а взаимодействие между группами будет тем более эффективным, чем больше между ними взаимозависимость.

Характера отношений власти– подчинения в группе. Стиль руководства является, частично, элементом организационной культуры, так как люди к нему привыкают и, часто, не видят альтернатив. То, какой стиль управления (авторитарный или демократический) будет в большей степени способствовать изменению поведения, зависит от того, каким образом должно измениться это поведение, и от того, к какому стилю управления люди привыкли.

Для работы с вышеперечисленными показателями необходима их конкретизация: определение множества возможных значений, принципиальные возможности управления их изменением. Эти данные систематизированы.

В модели кадровой политики в условиях проведения организационных изменений «готовность» является промежуточным звеном, т.к. с одной стороны её совокупное значение предопределяет производственное поведение, а с другой – она является производной от одиннадцати указанных показателей (то есть в зависимости от их значений может менять свою силу). Для решения

дальнейших задач исследования, мы предлагаем использовать понятие "сила готовности" и оценочную шкалу её значений на рисунке 9.

Интерпретация крайних значений силы готовности: "Отрицательная" означает полное нежелание, противостояние персонала участию в проводимых изменениях и ведёт к сильному сопротивлению; "Положительная" – принятие, поддержка и активное участие в реорганизации, проявление энтузиазма.

Систематизация показателей, определяющих готовность к изменению индивидуального и группового производственного поведения

Показатель	Возможные значения показателя	Принципиальные возможности управления показателем	Факторы, определяющие готовность изменения индивидуального поведения	Доминирующие потребности
Сами потребности являются практически неуправляемой характеристикой, поэтому управление заключается в создании условий, при которых эти потребности будут удовлетворены.	Управляемость выше среднего» при наличии необходимых ресурсов	Убеждения в значимости изменений, осознание некоторых обязательств по отношению к организации, полезности личного участия	Управляемость «средняя», то есть определенные убеждения могут быть сформированы в ходе подготовки к проведению изменений	Поддержка изменения группой и авторитетами
2 – активная положительная позиция группы	1 – пассивная полож.	Позиция группы 0 – безразличие группы	1 – пассивная отрицательная позиция группы	– 2 – активная отрицательная позиция группы
Управляемость ниже среднего и заключается в том, чтобы усилить (ослабить) следование человека мнению большинства и авторитетов, а также в изменении этих мнений				

Показатель	Возможные значения показателя	Принципиальные возможности управления показателем	Устойчивые психологические характеристики
Управляемость «низкая», так как изменить устойчивые психологические характеристики человека практически невозможно. При необходимости осуществляется замещение сотрудника	Доверие к руководителям и консультантам	0 1– доверяет профессионализму и	

человеческим качествам руководителей и консультантов – безразличен – относится к руководителям и консультантам негативно, воспринимает их как представителей «чужого лагеря». Можно управлять формированием этого фактора, но практически невозможно – его изменением. Если негативное отношение уже сформировалось, то для его изменения потребуется замена руководителя или консультанта. Осознание связи между изменениями и усилением собственной позиции в формальной и неформальной структуре предприятия 2 – сильная связь 1 – незначительная связь 0 – отсутствие возможностей изменения политической структуры в свою пользу или не заинтересованность в данном вопросе – 1 – некоторое ослабление позиции – 2 – значительное ослабление позиции. Управляемость «средняя». Можно управлять изменением осознания связи, и можно обеспечить усиление политических позиций ключевых фигур (людей, наиболее значимых для проведения эффективных преобразований) путем адаптации программы изменений к неформальной структуре организации. Факторы, определяющие готовность их членов к групповому поведению. Совокупная готовность членов группы к изменению индивидуального поведения. См. выше. См. выше. Организационная культура: органическая, предпринимательская, бюрократическая, партизанская (оцениваются на основе индикаторов типов организационной культуры (см. таблицу! 2.)) Управляемость «ниже среднего», т.к. культура является устойчивым образованием, и пока не выработано общепризнанных подходов к управлению. Частично компенсировать влияние организационной культуры можно путем формирования индивидуальных и групповых убеждений по отношению к необходимости изменений. Показатель. Возможные значения показателя. Принципиальные возможности управления показателем. Сплоченность группы ! – высокая 0 – средняя – 1 – низкая. Управлять сплоченностью групп можно путем создания атмосферы сотрудничества и взаимозависимости при решении задач по выводу предприятия на новый уровень функционирования. Система отношений: силы и зависимости в организации («силовые» отношения между группами) 2 – сильная позиция

(автономия) и одновременная зависимость в отношении других групп в организации 1 – позиция силы по отношению к большей части групп в организации 0 – нейтральная, средняя позиция 1 – позиция зависимости в отношениях с большей частью организационных групп. Управляемость «средняя». Управление осуществляется посредством изменения организационной структуры. Факторы. Возможные значения (степени выраженности) факторов. Принципиальные возможности управления. Показателем. Нормы и ценности, разделяемые группой. Перечень общих групповых ценностей и убеждений. Управляемость «средняя», то есть определённые убеждения могут быть сформированы в ходе подготовки к проведению изменений. Стиль руководства. Авторитарный (грубое принуждение, мягкое принуждение), демократический (поддержка, коллегиальное руководство). Управляемость ниже среднего. Компенсировать недостатки стиля управления можно путём вовлечения в процесс непосредственного руководства группой внешних консультантов или антикризисных управляющих, которые будут способны быстро установить стиль управления, адекватный ситуации. В контексте формирования модели кадровой политики при осуществлении процесса слияния, регламентация важна с точки зрения того, насколько существенны отличия между традиционным (существующим в каждой из присоединяемых компаний) поведением и требуемым (регламентируемым в новом организационном объединении). При этом должны быть объективно оценены усилия, необходимые каждому работнику для изменения производственного поведения. Эти данные могут быть получены путём сопоставления спецификаций рабочих мест до проведения изменения и после. Усилия находятся в прямой зависимости:

- 1) от того, насколько кардинально меняется деятельность,
- 2) от того, будут ли нарушаться традиционные методы работы,
- 3) от изменения темпов и ф. объёмов работ,
- 4) от изменений взаимодействий и взаимоотношений с другими субъектами (в организации и за её пределами,

5) от предоставления новых полномочий и ответственности, 6) от того, требуются ли дополнительные навыки или нужна комплексная переподготовка и так далее.

Также как и все предыдущие параметры модели, требуемые усилия должны иметь свою шкалу возможных значений, крайними полюсами которой будут выступать "нулевые усилия" и "высокие".

Синтезируя данные, полученные в ходе теоретического анализа, нами сформирована концептуальная модель кадровой политики реализуемой в процессе слияния.

Концептуальная модель в целом представляет собой систему понятий, характеризующих свойства реального объекта, выделенных с точки зрения определённой исследовательской позиции. В дальнейшем, в соответствие с системным и концептуальным подходом к проектированию систем организационного управления, персонал предприятия будет выступать объектом управления не сам по себе, то есть не как реальный объект, а «через призму» концептуальной модели. Ф Модель имеет три уровня обобщения материала. К первому наиболее общему уровню относятся кадровый потенциал и производственное поведение. Второй промежуточный уровень составляют комплексные показатели производственного поведения (умения, готовность, условия, регламентация), которые, с одной стороны определяют поведение, а, с другой, — являются производными от показателей третьего уровня. Показатели третьего уровня наиболее детально характеризуют объект. Определённые комбинации показателей третьего уровня формируют свойства объекта в целом. Каждый показатель модели может характеризоваться:

- 1) уровнем значимости ("весом"), определяющим относительный вклад именно этого показателя в возможность достижения цели,
- 2) степенью управляемости с точки зрения имеющихся в наличии ф ресурсов, прогнозов социальных последствий управления, соответствии с нормативным документам.

Так как в контексте формирования системы управления персоналом значимость и управляемость показателей модели играют важную роль, следует заранее обозначить способы и критерии их оценки. Для этого автор предлагает использовать пятибалльные шкалы со значениями: "высокая – выше среднего – средняя – ниже среднего – низкая.

Дальнейшее конструктивное использование модели объекта управления персоналом предполагает также установление взаимосвязей и взаимозависимостей между её показателями. Это целесообразно по следующим причинам:

1. Отдельные показатели достаточно сложно выделить и зафиксировать их значения (например, убеждения работников относительно своих обязанностей (чувстве долга) по отношению к организации). Поэтому, если в ходе диагностики устанавливается взаимозависимость этого показателя с одним из формальных, легко наблюдаемых (например, с уровнем заработной • платы), то эту зависимость, с определённой степенью вероятности, можно перенести на всех участников процесса изменений.

2. Если показатели взаимосвязаны, то воздействуя на один, можно автоматически изменить и другой. Это позволяет воздействовать на сложные, трудно управляемые и значимые показатели опосредованно, путём изменения других показателей, связанных с ними. С другой стороны, неучтённые взаимосвязи могут оказать отрицательное воздействие на процесс управления, так как единичные изменения повлекут за собой цепочку непредвиденных последствий.

Взаимосвязи между показателями модели могут быть как односторонними, так и двухсторонними. С точки зрения автора, оптимальный способ фиксации взаимосвязей – их графическое ф представление на модели кадровой политики. Итак, в данном параграфе:

Выделен ряд структурированных показателей объекта управления персоналом и синтезирован в наглядную модель.

Установлено, что в процессе управления каждый показатель имеет такие характеристики как уровень значимости, степень управляемости, взаимосвязи.

Для каждого элемента были указаны возможные значения, которые, в зависимости от их природы, могут быть качественными, количественными и оценочными.

Указаны принципиальные возможности управляющего воздействия на показатели кадрового потенциала и производственного поведения.

Рассматриваемые далее положения обеспечивают проектирование управления кадрами в функциональном аспекте; они направлены на # установление основных этапов управления кадрами при проведении организационных изменений, на постановку задач, определение адекватных ситуации функций и методов проведения кадровой политики, на регламентацию процедур принятия ключевых решений. Структурные аспекты формирования кадровой службы не рассмотрены по причине того, что кадровая политика в условиях реорганизации, как и управление изменениями в целом, осуществляется, в основном, специально сформированными на временной основе проектными группами.

Сформулируем основную цель кадровой политики в процессе слияния. Она заключается в том, чтобы на каждом этапе изменений (при определении целей, в процессе разработки программы, на каждом этапе реализации программы) сформировать кадровый потенциал и обеспечить ф максимум предпосылок для того, чтобы каждый человек на своём рабочем месте осуществлял поведение, эффективное с точки зрения выживания и развития организации.

Общая схема управления персоналом в период реорганизации включает: диагностику, формирование целей, разработку и реализацию программы, контроль за реализацией, обратную связь.

может быть общей и частной. Общая направлена на выявление и структуризацию проблем, а частная – на выявление их причин и способов

разрешения. Основные задачи, решаемые в ходе диагностики персонала, рисунок 10.



Рисунок 10 – Основные задачи, решаемые в ходе диагностики персонала

Сбор и фиксация информации о кадровом потенциале и показателях производственного поведения: определение значений показателей; установление уровня значимости каждого показателя с точки зрения возможностей изменения производственного поведения и кадрового потенциала; установление взаимосвязей между значениями показателей.

Анализ информации: выявление сильных и слабых сторон в состоянии объекта кадровой политики, то есть возможностей и ограничений в контексте слияния; определение ресурсов, необходимых для оказания управляющего воздействия на каждый показатель, оценка степени управляемости показателя

3. Прогнозирование: прогнозирование возможных социально-экономических последствий осуществления кадровой политики; определение возможностей изменения производственного поведения в соответствии с требованиями производственных и организационных задач (в т. ч. прогнозирование возможности сопротивления изменениям). 4. Предварительное определение круга проблем, с которыми можно столкнуться при слиянии компаний (на основании проведённого анализа и прогноза).

Для практического использования представленного материала целесообразно конкретизировать формулировки ряда задач и представить

систему методов, которые могут быть использованы для диагностики персонала.

В ходе проведения диагностики как правило возникает проблема выбора адекватных методов сбора информации. Это влечёт необходимость оценки каждого метода с точки зрения полноты и достоверности информации, с одной стороны, и затрат на использование метода – с другой; соотнесение эффективности каждого метода с предположительным уровнем • значимости информации, выбор адекватных методов. При выборе методов большое значение имеет тот факт, что один и тот же метод позволяет собрать информацию о разных факторах.

Анализ информации об объекте управления можно разделить на общий и частный. Общий анализ проводится на начальном этапе изменений и его задача – предоставить данные для определения путей вывода предприятия из кризиса, постановки организационных проблем и направлений их решения. На выходе такого анализа могут быть представлены – общие выводы о принципиальной возможности изменения работниками производственного поведения, общая оценка кадрового потенциала и отдельных его составляющих (например, наличие или отсутствие квалифицированных кадров), выводы о наличии или отсутствии ресурсов, необходимых для управления, типологизация основных категорий персонала, на основании которой определяется стратегия изменений.

Частный анализ проводится при постановке и решении конкретных проблем.

При этом его задачей является выбор показателей, значения которых будут сдерживать достижение поставленных целей, мешать проведению реформ, а также показателей, значения которых можно выгодно использовать при изменениях. На этом основании и с учётом значимостей и уровней управляемости выбранных показателей, выявляются сильные и слабые стороны объекта управления персоналом как условия, возможности и ограничения для решения конкретных задач. Частично подобный анализ может быть

автоматизирован, но во многих его аспектах требуется творческий аналитический подход. Основная трудность заключается в том, чтобы оценить значения показателей в контексте решения конкретных организационных проблем.

Например, определив тип организационной культуры, профессионально квалификационную структуру или уровень сплочённости группы, управляющему следует оценить, какое влияние эти значения окажут на разработку программы выхода из кризиса, на постановку системы управленческого учёта или освоение нового вида продукции.

Так как процесс диагностики является достаточно сложным и трудоёмким, важно сразу установить (пусть предположительно), насколько важно изменение кадрового потенциала и производственного поведения работников для каждой конкретной структурной единицы, так или иначе вовлечённой в процессы изменений. Так, например, если изменения направлены на совершенствование системы управления и создание эффективной системы маркетинга, то особую значимость приобретает изменение производственного поведения управляющих всех уровней и специалистов, отобранных для реализации функций маркетинга. Если же планируется изменение основных характеристик выпускаемой продукции, то в центре внимания оказывается производственное поведение рабочих, мастеров, научно–технических работников, управляющих нижнего уровня. Это позволит использовать принцип необходимости и достаточности информации, согласно которому объёма полученной информации должно быть не больше и не меньше, чем требуют процессы принятия решений. Определение целей управления персоналом. В основе целеполагания, с одной стороны находятся общие цели управления персоналом (обусловленные требованиями процессов реорганизации) и, с другой стороны, существующее состояние объекта управления (значения показателей, значимости, взаимосвязи, уровни управляемости).

Этот аналитический этап управления персоналом может потребовать разработки нескольких альтернативных вариантов действий с последующей их оценкой и отбором.

Можно предложить следующую последовательность шагов при постановке целей управления персоналом:

- 1) отобрать показатели, значения которых будут сдерживать процесс слияния, то есть весомые показатели, значения которых будут препятствовать достижению целей;
- 2) зафиксировать взаимосвязи этих показателей между собой и с другими показателями;
- 3) установить , какие значения этих показателей целесообразно достигнуть;
- 4) оценить, как достижение этих значений отразится на взаимосвязанных показателях;
- 5) оценить наличие необходимых ресурсов управления;
- 6) в случае, если ресурсов недостаточно, рассмотреть возможность достижения требуемых значений путём воздействия на взаимосвязанные показатели;
- 7) сформировать альтернативные варианты перечня целей управления персоналом (с учётом взаимосвязей между показателями);
- 8) сравнить варианты с точки зрения затрат, сроков, возможностей достижения целей первого уровня;
- 9) выбрать оптимальный вариант.

Данная последовательность шагов представлена на рисунке 11.

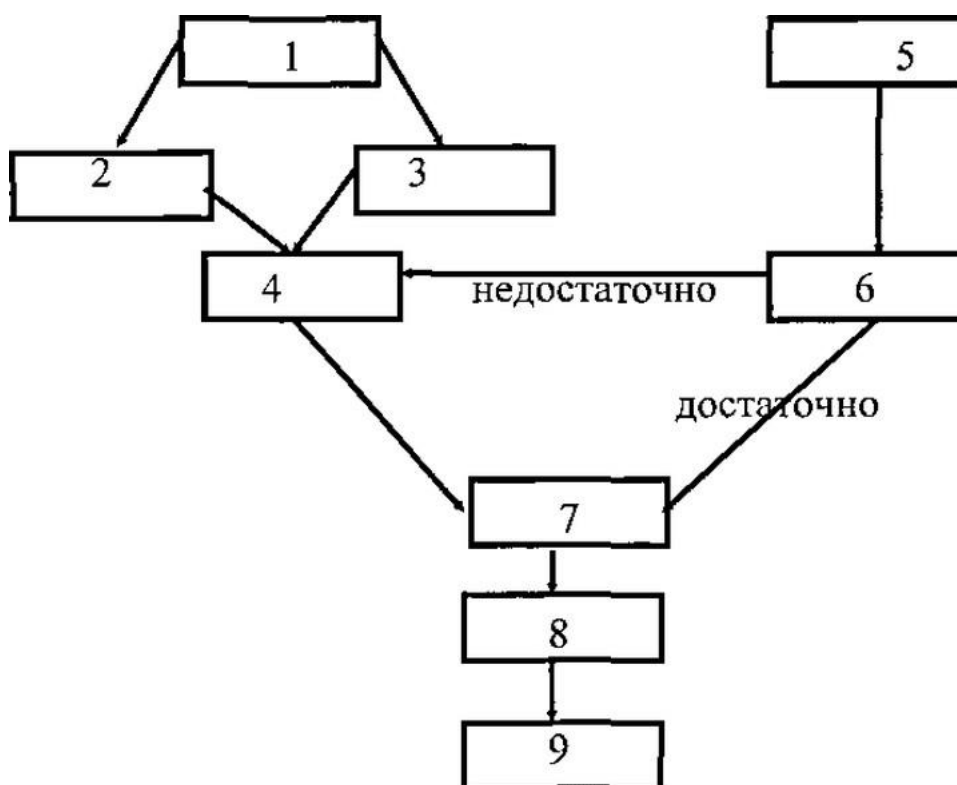


Рисунок 11 – Примерная последовательность шагов при постановке целей управления кадрами

В процессе целеполагания часто очень сложно соблюсти чёткую последовательность при определении целей различных уровней. Например, установление требуемого значения силы готовности в целом может осуществляться до, после или одновременно с определением требуемых значений её показателей. А определение необходимого уровня кадрового потенциала целесообразно с учётом возможностей и последствий изменения его показателей, что предопределяет пересечение во времени планирования реорганизации в целом и формирования перечня целей по управлению кадрами.

3.2 Формирование кадрового планирования на предприятиях ПАО «Газпром»

Особенности современного состояния газовой отрасли, наличие элементов кризисных явлений, становление рыночных отношений в экономике России предъявляют особые требования к политике управления кадрами ПАО

«Газпром». В этих условиях необходимо существенно повысить целенаправленность управления кадрами, укрепить производственную, технологическую и трудовую дисциплину, обеспечить внедрение современных методов стимулирования трудовой мотивации, контроля за результативностью и качеством труда, достигнуть более тесного взаимодействия этого вида управления с управлением предприятия в целом.

Современный подход к организации эффективного функционирования предприятия опирается на понятия стратегии предприятия – совокупности обсужденных и принятых согласно определенной процедуре взаимосогласованных решений относительно важнейших направлений его функционирования, имеющих долгосрочные последствия и труднообратимый характер. Стратегия предприятия отражает его деловую миссию и, в свою очередь, служит основой для разработки бизнеспланов и принятия различных текущих решений.

В целом комплексная стратегия предприятия служит базой для формирования требований к деятельности предприятия в целом, его подразделений и рабочих мест.

3.2 Многоуровневая аттестация кадров ПАО «Газпром»

Одним из основных средств реализации кадровой политики ПАО «Газпром» являются аттестационные процессы на предприятиях отрасли.

Результаты аттестации должны использоваться для оперативной корректировки стратегии, вывода её на новый уровень, соответствующий актуальным задачам и проблемам компании.

Концепция создания и функционирования системы аттестации персонала ПАО «Газпром» базируется на следующих основных принципах:

- Целостность системы аттестации, то есть объединение различных аттестационных процессов и процедур в единый комплекс, способный к устойчивому функционированию в системе управления производством. Для совершенствования аттестационных процессов и процедур, корректировки системы аттестации должен быть предусмотрен аттестационный мониторинг,

обеспечивающий своевременное получение информации о необходимости внесения изменений в организацию и функционирование системы аттестации.

– Многоуровневость системы аттестации, то есть охват аттестационными процедурами и процессами объектов, представляющих все основные уровни управления производством – от отдельных работников и коллективов до предприятий в целом. Для этого в систему аттестации включены такие обычно раздельно существующие процедуры, как элементы стратегического планирования, анализ эффективности предприятия в целом и его отдельных подразделений, социологическое исследование коллективов, оценка деятельности руководителей и специалистов, совершенствование расстановки и развития персонала.

– Стратегичность, то есть ориентация оценки состояния и деятельности объектов аттестации на требования, вытекающие из комплексной стратегии предприятия ПАО «Газпром». Предметом системы аттестации её предметом должна быть оценка соответствия работника требованиям, сформулированным во внутренних нормативных документах.

– Гармоничность взаимодействия системы аттестации с другими подсистемами управления производством, то есть обеспечение тесного взаимосогласования целей, объектов и процедур аттестации с процессами формирования, и реализации кадровой, технической, финансовой и маркетинговой политики предприятия. Создаваться новая система аттестации также должна синхронно с модернизацией других управленческих подсистем предприятия и компании в целом. Кадровые решения, принимаемые по результатам аттестации персонала и руководства, должны дополняться соответствующими организационно–техническими решениями, направленными на совершенствование организационной структуры и технического оснащения предприятия.

– Сочетание дискретности и непрерывности аттестационных процессов, обеспечиваемое за счёт ежегодного проведения в сроки, определяемые руководителем предприятия по согласованию с вышестоящей организацией,

полномасштабной аттестационной сессии (а также по необходимости – внеочередных локальных сессий) и непрерывной работы аттестационных служб на предприятиях и в Управлении кадров и социального развития ПАО «Газпром», а также за счёт преемственности аттестации каждого конкретного объекта аттестации. Сбор информации для аттестации осуществляется в рамках систематического непрерывного ежемесячного наблюдения (опроса руководителей, проводимого службой организационно– методической поддержки аттестации). Результаты предшествующей используются при проведении очередных аттестационных сессий.

Для реализации этих принципов предлагается концепция многоуровневой непрерывной аттестации в ПАО «Газпром». Объектами аттестации в новой системе являются не только работники предприятий, но и коллективы подразделений (сами подразделения) и их руководители, а также предприятия в целом и руководители предприятий, входящих в систему компании.

При этом результаты аттестации одних элементов организационно– управленческой структуры используются для аттестации других: так, результаты аттестации подразделения служат исходной информацией, необходимой для аттестации руководителя подразделения, а совокупность данных аттестации подразделений учитывается при аттестации руководителя предприятия.

В сочетании с надлежащей организацией аттестационных процедур такой подход позволяет реализовать потенциал аттестации для повышения комплексности и качества управления предприятиями газовой промышленности.

Совершенствование аттестационных процессов в ПАО «Газпром» направлено на усиление роли аттестации в реализации социальной стратегии компании в целом и каждого предприятия в отдельности.

В практически любом бизнесе, в том числе и связанным с удовлетворением базисных потребностей общества, различаются периоды

создания, трансформации и ликвидации. Этим циклическим закономерностям подвержена и система аттестации. В соответствии с принятой концепцией, в системе аттестации работающего персонала (САРП) предусмотрен механизм само мониторинга, который призван своевременно генерировать сигналы о необходимости модернизации или коренного пересмотра системы.

В процессе создания САРП выделяют следующие стадии: разработка; ввод в действие; опытная эксплуатация; стабильное функционирование, включающее корректировку и модернизацию отдельных элементов; радикальная корректировка; реинжиниринг.

Система аттестации работников должна находиться в тесном взаимодействии с другими подсистемами управления, в частности, с системой мер поощрения и наказания. Арсенал этих мер должен быть достаточно полным и разнообразным, чтобы, с одной стороны, обеспечивать реализацию социальной (кадровой) политики и, с другой, – возможность выбора адекватной реакции на результаты аттестации. В частности, это означает, что должны быть средства как материального, так и морального поощрения и наказания, причём в достаточном разбросе по «степени мягкости».

Организация проведения аттестации на предприятиях как в период аттестационных сессий, так и в межсессионный период осуществляется постоянно действующей службой организационно– методической поддержки (СОМП). На неё возлагаются задачи непрерывного сбора информации для аттестации, подготовки необходимой организационно– распорядительной документации, координации деятельности аттестационных комиссий. СОМП также обобщает предложения по корректировке системы аттестации, а в случае необходимости – по её реинжинирингу.

Для наиболее полной реализации целей создания САРП в её методическом арсенале предусматриваются средства технико– экономического и социально– психологического анализа потенциала, состояния и результативности функционирования всех объектов аттестации – от отдельного сотрудника до предприятия в целом и его руководителя.

Большинство предприятий компании ПАО «Газпром» относятся к числу социотехнических систем, результативность деятельности которых зависит от взаимодействия работников друг с другом и с достаточно сложной техникой в условиях антропогенного и техногенного риска. Для таких систем решающее значение приобретают эргономические характеристики организации деятельности работников, коллективов и предприятия. Для правильной организации человеко– машинного взаимодействия необходимо воспитание соответствующей эргономической культуры каждого работника и коллектива. В свою очередь, понятие эргономической культуры опирается на понятие ментальности как индивидуального психологического портрета индивидуума, рассматриваемого с точки зрения общественного континуума. Иными словами, ментальность – это общая для данной социальной группы совокупность черт психологического поведения. Использование и оценка категории ментальности через разграничение социального влияния (со стороны общества, организации, первичного коллектива) и свободного проявления личности имеет весьма важное практическое значение. В зависимости от сложившихся (в обществе, на предприятии, в коллективе) традиций отношения к коллегам, руководству, труду профилактика аварийных ситуаций на предприятиях может строиться двояко: либо по пути разработки инструкций, предписывающих мельчайшие нюансы в действиях персонала, либо через формирование адекватных психических процессов (мышления, мотивации и другое.). Можно заметить, что по первому пути идёт промышленность США. В России традиционна ориентация прежде всего на мотивацию (чувство ответственности, энтузиазм и тому подобное.) отдельного работника. Очевидно, что следует искать оптимальное сочетание разных направлений. Большую роль здесь должны сыграть имитационные тренажёры и соответствующий тренинг.

В системе аттестации ПАО «Газпром» предполагаются адаптация и использование в ходе проведения и анализа результатов аттестации таких методов, как оценка производственной эффективности, индивидуальное и групповое психологическое и эргономическое тестирование, заполнение и

анализ масштабных социально– психолого– эргономических опросников, структурированные тематические дискуссии, математическое и имитационное компьютерное моделирование, разработка тренажёров– имитаторов. Все методы требуют чёткого соотнесения с условиями и спецификой работы предприятий, организаций, исполнителей и, при необходимости, адаптации к конкретным условиям и задачам аттестации.

Для реализации концепции системы аттестации разработаны «Методические рекомендации по созданию и организации функционирования многоуровневой системы аттестации руководителей и специалистов предприятий и организаций ПАО «Газпром», проходящие в настоящее время апробацию на пилотных предприятиях.

3.3 Разработка методики нормирования и оплаты труда в компании ПАО «Газпром»

В условиях перехода к рыночным отношениям методические основы нормирования, организации оплаты труда и совершенствования управления практически не претерпели изменений. Вместе с тем новые формы собственности модифицировали организацию этой работы.

В настоящее время неизмеримо возросли требования к проведению постоянной работы по обеспечению экономической стабильности, сокращению издержек на выпускаемую продукцию и, в первую очередь, снижение затрат живого и овеществлённого труда. В решении этих задач, наряду с совершенствованием структур управления на всех уровнях, эффективной оплатой труда и созданием благоприятных условий работы, первостепенное значение отводится нормированию труда.

В структуре администрации ПАО «Газпром», в составе Департамента по управлению персоналом создано Управление нормирования и оплаты труда, в которое входят отдел нормирования труда, отдел совершенствования управления и организационных структур и отдел оплаты труда. Кроме того,

создана Центральная нормативно– исследовательская станция, а также нормативно– исследовательские станции и лаборатории в различных регионах. Создание этих структурных подразделений даёт компании возможность осуществлять единую политику в области организации нормирования труда, совершенствования организационных структур управления производством, форм и систем заработной платы, материального стимулирования, социального обеспечения в основных сферах деятельности.

Свою работу в области нормирования труда Управление начало с укомплектования кадрами нормативных станций и лабораторий, так как по количественному составу эти подразделения малочисленны, и подобрать квалифицированных специалистов в области нормирования труда было нелегко. Ставка была сделана на молодых работников, а для углубления их знаний в этой области была организована учёба в городе Калининграде в Отраслевом научно– исследовательском учебно– тренажёрном центре (ОНУТЦ), а также в Учебном центре ПАО «Газпром».

Параллельно с этой работой были подготовлены и утверждены следующие документы, регулирующие взаимодействие структурных подразделений и их основные функции по управлению нормированием труда на уровне администрации ПАО «Газпром», предприятий и организаций:

положение по организации и планированию нормативно– исследовательских работ по труду ПАО «Газпром»;

типовое положение о нормативно– исследовательской станции (лаборатории) организации ПАО «Газпром».

Кроме того, была подготовлена форма внутренней статистической отчётности по нормированию труда, проведён анализ состояния нормирования труда и другое.

Одновременно с этим начата работа по разработке сборников (подготовлена первая редакция) нормативов численности работников, занятых в добыче газа и обслуживании средств связи. Подготовлен пакет документов по организации и проведению работы по аттестации рабочих мест на

предприятиях и в организациях Общества. Продолжалась работа по совершенствованию структуры управления ПАО «Газпром». В результате реструктуризации из состава дочерних предприятий выведено 135 различных организаций, в том числе 67 подсобных сельских хозяйств, 34 строительные организации. В муниципальную собственность передана часть организаций жилищно– коммунального хозяйства компании.

Эти преобразования потребовали внесения изменений и в структуру администрации Общества. В настоящее время в ПАО «Газпром» действует четыре основных блока: производственный, маркетинга, финансовый и социальный. Ответственность за работу каждого блока возложена на соответствующего заместителя Председателя Правления Общества. Созданы департаменты и управления, которые отвечают за решение ключевых вопросов в области финансов, экономики, бухгалтерского учёта и другое.

Значительная работа проделана и в области оплаты труда, материального стимулирования и предоставления социальных льгот. Первое, что было сделано в этом направлении, – упорядочение оплаты труда работников, занятых в основных сферах деятельности ПАО «Газпром». С этой целью постановлениями Правления ПАО «Газпром» от 20.04.1995 г. №38 и от 11.07.1995 г. №62 утверждено «Положение о порядке оплаты труда работников газоперерабатывающих, газотранспортных, буровых предприятий, предприятий снабжения, связи, газового надзора, госбезопасности на основе Единой тарифной сетки».

В дальнейшем на основе этого документа разработаны и утверждены условия оплаты труда работников, занятых в автомобильном транспорте, связи, строительстве, машиностроении и других видах деятельности Общества.

Упорядочены вопросы социальных выплат. С этой целью разработаны и утверждены «Рекомендации по социальному обеспечению работников и неработающих пенсионеров предприятий, и организаций ПАО «Газпром». Подготовлены и внедрены целый ряд других документов, касающихся вопросов в этой области.

Вместе с тем, остаётся целый ряд нерешённых проблем, над которыми необходимо продолжать работу специалистам ПАО «Газпром», занятым в этой области. Во– первых, следует определить общественно– приемлемые затраты труда в каждом виде деятельности и, что самое важное, стоимость единицы труда, которые отвечали бы трём критериям: высокой экономической, трудовой и производственной эффективности. Во– вторых, необходим системный подход к исследованию, проектированию и анализу влияния норм на снижение трудоёмкости и издержек производства. В– третьих, необходимо изучение и освоение новых подходов к нормированию труда.

Следует продолжить работу по структурной перестройке управления хозяйственной деятельностью Общества. Нужны новые подходы и к совершенствованию системы оплаты труда, так как применяемая Единая тарифная сетка имеет один недостаток: требует принятия дополнительных централизованных управленческих решений в зависимости от изменяющейся экономической ситуации в стране. Система стимулирования труда должна быть гибкой, давать непосредственный эффект и возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы специалиста.

Реализация этих и других мероприятий явится важным направлением повышения эффективности работы предприятий и организаций ПАО «Газпром».

Стратегия подготовки специалистов. Первоочередная проблема в области кадровой политики – подготовка специалистов высшей квалификации по новым и традиционным направлениям. Целенаправленная подготовка научных кадров предусматривает: подготовку молодых специалистов для научной работы через магистратуру отдельных вузов страны, включая РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина – базовый вуз для подготовки кадров для газовой промышленности; подготовку молодых специалистов по новым научным направлениям в вузах тройного подчинения (РАН, Минобразования, ПАО «Газпром»); создание филиалов кафедр отдельных элитных вузов России (МИФИ, МФТИ и другое.) при ведущих НИИ отрасли с ориентацией на

получение знаний в области газовой промышленности, что позволит использовать высокий научный потенциал подготовки студентов при решении важнейших задач развития отрасли.

Реализация приоритетных целей должна подкрепляться соответствующим кадровым обеспечением. По приведённой в Концепции оценке кадрового обеспечения научно– технической политики, в ближайшие пять лет для отрасли надо подготовить не менее 400 специалистов по новым научным направлениям.

Кроме того необходима интенсивная подготовка специалистов высшей квалификации по новым и традиционным направлениям примерно в соотношении 1:4. Приказами от 18.04.95 г, № 139/к "О мерах по обеспечению научных подразделений ПАО "Газпром" кадрами высшей квалификации (докторами и кандидатами наук)" и от 28.01.98г. №8 "Об утверждении "Положения о социальном обеспечении аспирантов и докторантов, работающих и обучающихся в системе ПАО "Газпром" руководством Общества обусловлены действенные практические меры, направленные на подготовку кадров высшей квалификации по приоритетным направлениям науки и техники.

3.4 Применение методики кадровой политики предприятия ПАО «Газпром»

В отличие от многих российских компаний, публичное акционерное общество "Газпром" имеет разработанную еще в начале его деятельности концепцию кадровой политики, которая постоянно уточняется и совершенствуется. Основные положения её представлены .

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время должны составлять такие факторы, как возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формулировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Как показывает рассмотрение концепции кадровой политики ПАО "Газпром", она, в основном, соответствует именно такому подходу.

В частности, кадровая политика компании направлена на реализацию таких важнейших требований, как :

- разработка системы научно обоснованного изучения способностей и склонностей работников, их персонального и должностного продвижения в соответствии с деловыми и личностными качествами;

- широкое внедрение целенаправленной подготовки нужных для организации работников; • активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению их трудовой и социальной активности;

переход от преимущественно организационно– распорядительных (и даже авторитарно– бюрократических) методов управления кадрами к использованию экономических и социально– психологических стимулов и методов;

- организация участия трудящихся в управлении, взаимодействия менеджмента организации с профсоюзами и другими представительствами трудящихся, связь компании с общественностью. Особенно следует отметить успешную деятельность ПАО "Газпром" по реализации первой из перечисленных позиций кадровой политики.

Разумеется, реализация этих сложных комплексных задач была бы трудно выполняемой, если бы её возложили исключительно на плечи ныне существующих кадровых служб компании, находящихся, к тому же в процессе преобразований. Но ПАО "Газпром" имеет, по крайней мере три центра, представляющих собой "точки роста" в кадровой политике: Московский учебный центр, Калининградский Отраслевой научно– исследовательский учебно– тренажёрный центр (ОНУТИЦ) и исследовательский центр ПАО "Газпром". Рисунки 12, 13, 14, 15. Сочетая обучение, переобучение, повышение квалификации с методической и научной работой, они формируют перспективный кадровый состав компании.



Перспективная структура службы управления персоналом предприятия.

Рисунок 12 – Основные положения концепции кадровой политики и управления персоналом ПАО "Газпром"



Рисунок 15 – Структура службы управления персоналом

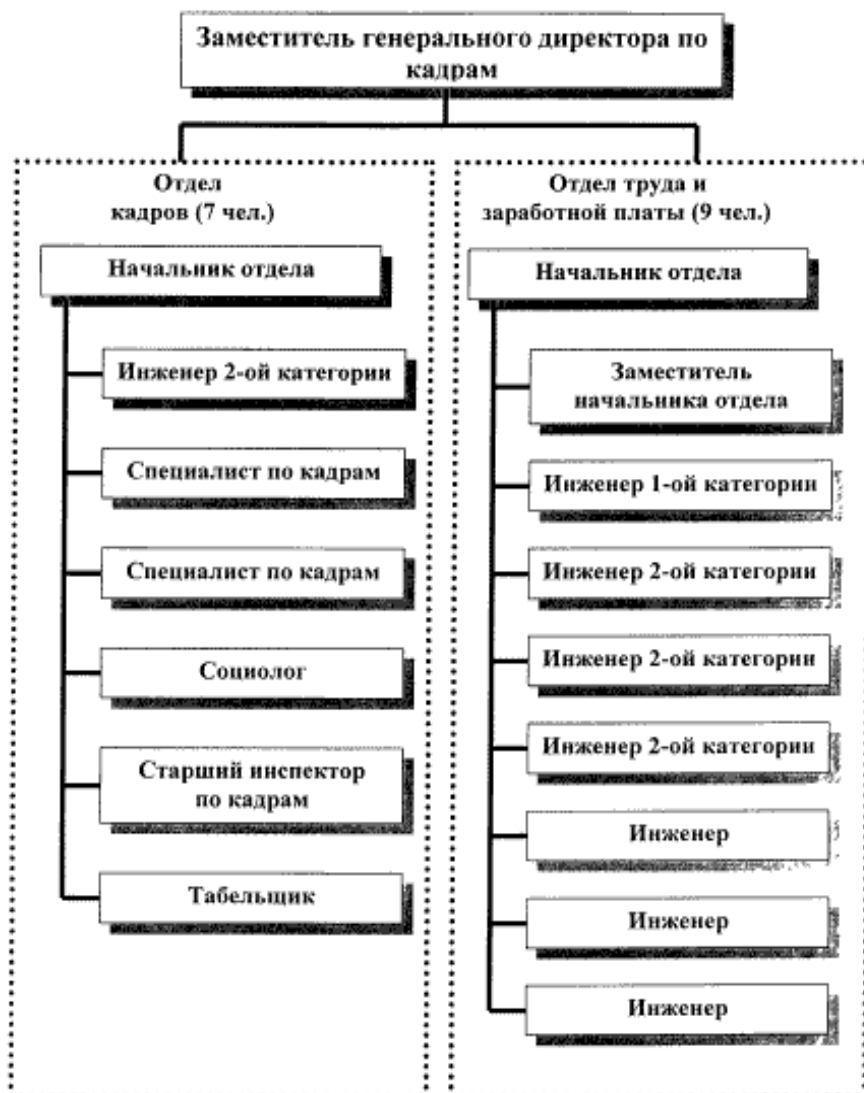


Рисунок 16 – Структура службы управления персоналом



Рисунок 17 – Структура управления персоналом предприятия

Основные понятия и категории кадровой политики предприятий и акционерных обществ. Кадровая политика – это система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

Можно выделить два основания для формирования кадровой политики:

Первое – связано с уровнем осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий в организации и непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию. По этому основанию выделяют следующие типы кадровой политики: пассивная; реактивная; превентивная; активная.

Пассивная кадровая политика. Руководство не имеет программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.

Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации и так далее.

Реактивная кадровая политика. Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтов, отсутствие квалифицированной рабочей силы, отсутствие мотивации к труду.

Кадровые службы развиты, но нет целостной программы прогнозирования развития персонала.

Превентивная кадровая политика.

Руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Однако организация не имеет средств для влияния на неё.

В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема – разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика. Это рациональная кадровая политика.

Вторым основанием для формирования кадровой политики является принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, организация готова принять на работу любого специалиста соответствующей квалификации без учета опыта работы в других организациях.

Такая кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Такая кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определённой корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности. Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики.

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда.	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук.
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками.	Эффективная адаптация за счёт института наставников ("опекунов"), высокой сплоченности коллектива, включение и традиционные подходы.
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового.	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации.
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала.	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдаётся сотрудникам компании, проводится планирование карьеры.
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдаётся вопросам стимулирования (внешней мотивации).	Предпочтение отдаётся вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии).
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации.	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, изменения за счёт осознания общности судьбы человека и предприятия.

Этапы построения кадровой политики. В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия – обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

Сутью кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации.

Кадровая политика – составная часть стратегически ориентированной политики организации.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда .

В ходе формирования кадровой политики нужно учитывать следующие аспекты на рисунке 18.

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

- организационно– штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва;

- информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;

- финансовая политика – формирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

- политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

- оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Процесс формирования кадровой политики в организации включает ряд этапов на рисунке 18. Этапы:

1. Нормирование. Согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, стратегией и этапом её развития.

2. Этап 2. Программирование. Разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, кадровых технологий, закрепленных в документах, формах и с учетом возможных изменений.

3. Этап 3. Мониторинг персонала. Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.



Рисунок 18 – Аспекты формирования кадровой политики

Кадровые мероприятия и кадровая стратегия. Кадровые мероприятия – действия, направленные на достижения соответствия персонала задачам организации.

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации и уровня планирования.

Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей в таблице 7.

Таблица 7 – Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом типе кадровой политики.

Тип стратегии организации	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
Открытая кадровая политика			
Предпринимательская	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам.	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами.	Отбор менеджеров и специалистов под проекты.
Динамического роста	Активная политика привлечения профессионалов.	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев – формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов.	Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала.
Прибыльности	Разработка новых форм организации труда под новые технологии.	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест.	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости.
Круговорота	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации.	Поиск перспективных специалистов.	Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи.

Особенности современного состояния газовой отрасли, наличие элементов кризисных явлений становление рыночных отношений в экономике России предъявляют особые требования к политике управления кадрами ПАО «Газпром». В этих условиях необходимо существенно повысить целенаправленность управления кадрами, укрепить производственную, технологическую и трудовую дисциплину, обеспечить внедрение современных методов стимулирования трудовой мотивации, контроля за результативностью и качеством труда, достигнуть более тесного взаимодействия этого вида управления с управлением предприятия в целом. Модернизация управления, соответствующая миссии и стратегии Газпрома, стоящим перед ним, его предприятиями и другими структурами конкретным задачам, а также современному уровню развития теории и практики корпоративного менеджмента, должна быть ориентирована на консолидацию потенциала Общества, повышение производительности и эффективности труда как в краткосрочном, так и в долгосрочном аспекте.

Современный подход к организации эффективного функционирования предприятия опирается на понятие стратегии предприятия – совокупности обсужденных и принятых согласно определенной процедуре взаимосогласованных решений относительно важнейших направлений его функционирования, имеющих долгосрочные последствия и труднообратимый характер. Стратегия предприятия отражает его деловую миссию и, в свою очередь, служит основой для разработки бизнес планов и принятия различных текущих решений. Система управления предприятием включает товарно–рыночную стратегию, ресурсно– рыночную, технологическую, финансово–инвестиционную, интеграционную, социальную и стратегию управления. В некоторых случаях отдельно формируется блок стратегии безопасности предприятия, в который включаются намеченные мероприятия по предотвращению нежелательного и непредсказанного течения внешних и внутренних процессов или наступления событий. Обычно документ, содержащий в себе в более или менее или менее подробной форме эти

составляющие стратегии, именуется комплексной стратегией предприятия. С точки зрения управления и развития персонала предприятия особенно важным представляются три фрагмента комплексной стратегии предприятия, такие как стратегия качества продукции, инновационная стратегия и технологическая стратегия в части, связанной с факторами изменения профильной технологии производства. Если избрана стратегия максимального качества продукции, то работники, находящиеся на ключевых постах с точки зрения реализации качества, а также коллектив в целом должны обладать максимальным профессиональным уровнем и компетентностью, позволяющими реализовать уровень качества независимо от затрат на возможные сбои. Инновационный фрагмент стратегии предполагающий внедрение более прогрессивных технологий, требует от работников максимальной гибкости, широкой профессиональной эрудиции, готовности к восприятию новых технологий и видов техники. В целом комплексная стратегия предприятия служит базой для формирования требований к деятельности предприятия в целом, его подразделений и рабочих мест.

Многоуровневая аттестация кадров. Одним из основных средств реализации кадровой политики Газпрома являются аттестационные процессы на предприятиях отрасли. Существующая в настоящее время система аттестации кадров не отвечает возросшим требованиям и должна быть существенно модернизирована.

Общая цель реформирования аттестации заключается в том, чтобы превратить её из рутинной, обременительной и отвлекающей от производительной работы процедуры, направленной главным образом на вытеснение нежелательных или неэффективных работников, в эффективное средство реализации социально–экономической стратегии предприятия и компании в целом.

При этом результаты аттестации должны использоваться, в свою очередь, для оперативной корректировки стратегии, вывода её на новый уровень, соответствующий актуальным задачам и проблемам Газпрома.

Концепция создания и функционирования новой системы аттестации персонала базируется на следующих основных принципах.

Целостность системы аттестации, т. е. Взаимоувязка различных аттестационных процессов и процедур в единый комплекс, способный к устойчивому функционированию в системе управления производством. Для совершенствования аттестационных процессов и процедур, корректировки системы аттестации должен быть предусмотрен аттестационный мониторинг, обеспечивающий своевременное получение информации о необходимости внесения изменений в организацию и функционирование системы аттестации.

Многоуровневость системы аттестации, т. е. Охват аттестационными процедурами и процессами объектов, представляющих все основные уровни управления производством – от отдельных работников и коллективов до предприятий в целом. Для этого в систему аттестации включены такие обычно раздельно существующие процедуры, как элементы стратегического планирования, анализ эффективности предприятия в целом и его отдельных подразделений, социологическое исследование коллективов, оценка деятельности руководителей и специалистов, совершенствование расстановки и развития персонала.

Стратегичность, т. е. ориентация оценки состояния и деятельности объектов аттестации на требования, вытекающие из комплексной стратегии предприятия и ПАО «Газпром» в целом. В соответствии с принципом многоуровневости системы аттестации её предметом должна быть оценка соответствия работника требованиям к рабочему месту, сформулированным во внутренних нормативных документах предприятия соответствия коллектива подразделения требованиям к нему обусловленным внутренним разделением труда на предприятии; соответствия состояния и результатов деятельности предприятия (объём, номенклатура и качество продукции или услуг, активы предприятия и т. д.) требованиям, обусловленным стратегическим разделением функций в системе Общества.

Гармоничность взаимодействия системы аттестации с другими подсистемами управления производством в Обществе, то есть обеспечение тесного взаимосогласования целей, объектов и процедур аттестации с процессами формирования, и реализации кадровой, технической, финансовой и маркетинговой политики предприятия, Создаваться новая система аттестации также должна синхронно с модернизацией других управленческих подсистем предприятия и компании в целом. Кадровые решения, принимаемые по результатам аттестации персонала и руководства, должны дополняться соответствующими организационно–техническими решениями, направленными на совершенствование организационной структуры и технического оснащения предприятия.

Сочетание дискретности и непрерывности аттестационных процессов, обеспечиваемое за счёт ежегодного проведения в сроки, определяемые руководителем предприятия по согласованию с вышестоящей организацией, полномасштабной аттестационной сессии (а также по необходимости – внеочередных локальных сессий) и непрерывной работы аттестационных служб на предприятиях и в Управлении кадров и социального развития ПАО «Газпром», а также за счёт преемственности аттестации каждого конкретного объекта аттестации. Сбор информации для аттестации осуществляется в рамках систематического непрерывного ежемесячного наблюдения (опроса руководителей, проводимого службой организационно–методической поддержки аттестации). Результаты предшествующей используются при проведении очередных аттестационных сессий. Для реализации этих принципов предлагается концепция многоуровневой непрерывной аттестации в ПАО «Газпром». Объектами аттестации в новой системе являются не только работники предприятий, но и коллективы подразделений (сами подразделения) и ж руководители, а также предприятия в целом и руководители предприятий, входящих в систему Газпрома. При этом результаты аттестации одних элементов организационно–управленческой структуры используются для аттестации другие: так, результаты аттестации подразделения служат исходной

информацией, необходимой для аттестации руководителя подразделения, а совокупность данных аттестации подразделений учитывается при аттестации руководителя предприятия. В сочетании с надлежащей организацией аттестационных процедур такой подход позволяет реализовать потенциал аттестации для повышения комплексности и качества управления предприятиями газовой промышленности.

Совершенствование аттестационных процессов в ПАО «Газпром» направлено на усиление роли аттестации в реализации социальной стратегии компании в целом и каждого предприятия в отдельности. В настоящее время на предприятиях Общества действует сложившаяся система аттестации персонала, а значительной степени сохранившая черты дореформенной модели экономики. Переход к новой системе аттестации, основанной на более полном учете современных особенностей экономики, трудового потенциала и достижениях прикладной теории корпоративного управления, представляет собой самостоятельную организационную задачу. Заметим, что от «качества» этого перевода в значительной степени зависит, приживется ли новая система или будет рассматриваться как очередное быстро проходящее «увлечение» начальства.

Предлагается решать эту задачу в соответствии с современной концепцией управленческого реинжиниринга, суть которой в данном случае заключается в том, чтобы вместе с коллективом каждого предприятия заново переосмыслить сущность аттестационной деятельности компании. Отказавшись от пооперационного усовершенствования, надо радикально системно перепроектировать аттестационные процессы для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как целевая и экономическая эффективность, качество предоставляемых услуг, уровень, надежность и оперативность обслуживания.

В практически любом бизнесе, в том числе и связанным с удовлетворением базисных потребностей общества, различаются периоды создания, трансформации и ликвидации. Этим циклическим закономерностям

подвержена и система аттестации. В соответствии с принятой концепцией, в новой системе аттестации работающего персонала (САРП) предусмотрен механизм самомониторинга, который призван своевременно генерировать сигналы о необходимости модернизации или коренного пересмотра системы.

Создание адекватной современным условиям перехода к рыночной экономике (с учетом российской специфики) системы аттестации работников – многоэтапный и разветвленный процесс, при котором в течение длительного времени задействованы практически все подразделения и персонал компании. Для получения в итоге устойчиво и эффективно функционирующей аттестационной системы этот процесс должен быть структурирован, тщательно спланирован и организован.

В процессе создания САРП выделяют следующие стадии:

- разработка;
- ввод в действие;
- опытная эксплуатация;
- стабильное функционирование, включая корректировку и модернизацию отдельных элементов;
- радикальная корректировка;
- реинжиниринг.

Система аттестации работников должна находиться в тесном взаимодействии с другими подсистемами управления, в частности, с системой мер поощрения и наказания. Арсенал этих мер должен быть достаточно полным и разнообразным, чтобы, с одной стороны, обеспечивать реализацию социальной (кадровой) политики и, с другой, – возможность выбора адекватной реакции на результаты аттестации. В частности, это означает, что должны быть средства как материального, так и морального поощрения и наказания, причем в достаточном разбросе по «степени мягкости».

Организация проведения аттестации на предприятиях как в период аттестационных сессий, так и в межсессионный период осуществляется

постоянно действующей службой организационно– методической поддержки (СОМП), На неё возлагаются задачи непрерывного сбора информации для аттестации, подготовки необходимой организационно– распорядительной документации, координации деятельности аттестационных комиссий, СОМП также обобщает предложения по корректировке системы аттестации. а в случае необходимости –по её реинжинирингу.

Для наиболее полной реализации целей создания САРП в её методическом арсенале предусматриваются средства технико– экономического и социально– психологического анализа потенциала, состояния и результативности функционирования всех объектов аттестации – от отдельного сотрудника до предприятия в целом и его руководителя.

Большинство предприятий системы Газпрома относятся к числу социотехнических систем, результативность деятельности которых зависит от взаимодействия работников друг с другом и с достаточно сложной техникой в условиях антропогенного и техногенного риска. Для таких систем решающее значение приобретают эргономические характеристики организации деятельности работников, коллективов и предприятия.

Для правильной организации человеко– машинного взаимодействия необходимо воспитание соответствующей эргономической культуры каждого работника и коллектива. В свою очередь, понятие эргономической (более широко – производственной) культуры опирается на понятие *ментальности* как индивидуального психологического портрета индивидуума, рассматриваемого с точки зрения общественного континуума. Иными словами, ментальность – это общая для данной социальной группы совокупность черт психологического поведения. Использование и оценка категории ментальности через разграничение социального влияния (со стороны общества, организации, первичного коллектива) и свободного проявления личности имеет весьма важное практическое значение. В зависимости от сложившихся (в обществе, на предприятии, в коллективе) традиций отношения к коллегам, руководству, труду профилактика аварийных ситуаций на предприятиях может строиться

двойко: либо по пути разработки инструкций, предписывающих мельчайшие нюансы в действиях персонала, либо через формирование адекватных психических процессов (мышления, мотивации и другое.). Можно заметить, что по первому пути идет промышленность США. В России традиционная ориентация прежде всего на мотивацию (чувство ответственности, энтузиазм и т. п.) отдельного работника. Очевидно, что следует искать оптимальное сочетание разных направлений. Большую роль здесь должны сыграть имитационные тренажеры и соответствующий тренинг.

В новой системе аттестации предполагаются адаптация и использование в ходе проведения и анализа результатов аттестации таких методов, как оценка производственной эффективности, индивидуальное и групповое психологическое и эргономическое тестирование, заполнение и анализ масштабных социально— психолого— эргономических опросников, структурированные тематические дискуссии, математическое и имитационное компьютерное моделирование, разработка тренажеров— имитаторов. Все методы требуют четкого соотнесения с условиями и спецификой работы предприятий, организаций, исполнителей и, при необходимости, адаптации к конкретным условиям и задачам аттестации.

В рамках САРП предусматриваются различный уровень и разная глубина тестирования объектов аттестации. Если на предприятии имеется развитая социально— психологическая служба, то психологический анализ проводится по полной программе. Если такая служба и возможности привлечения специалистов со стороны или из других организаций Общества отсутствуют, то используется сокращенный вариант, в котором большая нагрузка ложится на членов аттестационных комиссий.

Для реализации концепции новой системы аттестации коллективом авторов под руководством В.А. Дятлова разработаны «Методические рекомендации по созданию и организации функционирования многоуровневой системы аттестации руководителей и специалистов предприятий и организаций.

Нормирование и оплата труда. В условиях перехода к рыночным отношениям методические основы нормирования, организации оплаты труда и совершенствования управления практически не претерпели изменений. Вместе с тем новые формы собственности модифицировали организацию этой работы как на уровне предприятий ПАО «Газпром», так и в масштабе Общества в целом.

В настоящее время неизмеримо возросли требования к проведению постоянной работы по обеспечению экономической стабильности, сокращению издержек на выпускаемую продукцию и, в первую очередь, снижение затрат живого и овеществленного труда. В решении этих задач, наряду с совершенствованием структур управления на всех уровнях, эффективной оплатой труда и созданием благоприятных условий работы, первостепенное значение отводится нормированию труда.

В структуре администрации Общества, в составе Департамента по управлению персоналом создано Управление нормирования и оплаты труда, в которое входят отдел нормирования труда, отдел совершенствования управления и организационных структур и отдел оплаты труда. Кроме того, создана Центральная нормативно– исследовательская станция, а также нормативно– исследовательские станции и лаборатории в различных регионах. Создание этих структурных подразделений дает возможность на уровне Газпрома осуществлять единую политику в области организации нормирования труда, совершенствования организационных структур управления производством, форм и систем заработной платы, материального стимулирования, социального обеспечения в основных сферах деятельности Общества.

Свою работу в области нормирования труда Управление начало с укомплектования кадрами нормативных станций и лабораторий, так как по количественному составу эти подразделения малочисленны, и подобрать квалифицированных специалистов в области нормирования труда было нелегко. Ставка была сделана на молодых работников, а для углубления их

знаний в этой области была организована учеба в г. Калининграде в Отраслевом научно– исследовательском учебно– тренажерном центре, а также в Учебном центре ПАО «Газпром».

Параллельно с этой работой были подготовлены и утверждены следующие документы, регулирующие взаимодействие структурных подразделений и их основные функции по управлению нормированием труда в Обществе на уровне администрации ПАО «Газпром», предприятий и организаций:

- положение по организации и планированию нормативно– исследовательских работ по труду ПАО «Газпром»;
- типовое положение о нормативно– исследовательской станции (лаборатории) организации ПАО «Газпром».

Кроме того, была подготовлена форма внутренней статистической отчетности по нормированию труда, проведен анализ состояния нормирования труда и другое. Одновременно с этим начата работа по разработке сборников (подготовлена первая редакция) нормативов численности работников, занятых в добыче газа и обслуживании средств связи. Подготовлен пакет документов по организации и проведению работы по аттестации рабочих мест на предприятиях и в организациях Общества. Продолжалась работа по совершенствованию структуры управления ПАО «Газпром». В результате реструктуризации из состава дочерних предприятий выведено 135 различных организации, в том числе 67 подсобных сельских хозяйств, 34 строительные организации, предприятия строи– индустрии. В муниципальную собственность передана часть организаций жилищно– коммунального хозяйства компании.

Эти преобразования потребовали внесения изменений и в структуру администрации Общества. В настоящее время в ПАО «Газпром» действует четыре основных блока: производственный, маркетинга, финансовый и социальный. Ответственность за работу каждого блока возложена на соответствующего заместители Председателя Правления Общества. Созданы

департаменты и управления, которые отвечают за решение ключевых вопросов в области финансов, экономики, бухгалтерского учета и другое.

Значительная работа проделана и в области оплаты труда, материального стимулирования и предоставления социальных льгот. Первое, что было сделано в этом направлении, – упорядочение оплаты труда работников, занятых в основных сферах деятельности Газпрома. С этой целью постановлениями Правления ПАО «Газпром» от 20.04.1995 г. №38 и от 11.07.1995 г. №62 утверждено «Положение о порядке оплаты труда работников газоперерабатывающих, газотранспортных, буровых предприятий, предприятий снабжения, связи, газового надзора, госбезопасности, Информгаза, ИРЦ Газпром на основе Единой тарифной сетки».

В дальнейшем на основе этого документа разработаны и утверждены условия оплаты труда работников, занятых в автомобильном транспорте, связи, строительстве, машиностроении и других видах деятельности Общества. Упорядочены вопросы социальных выплат. С этой целью разработаны и утверждены «Рекомендации по социальному обеспечению работников и неработающих пенсионеров предприятий и организаций ПАО «Газпром». Подготовлены и внедрены целый ряд других документов, касающихся вопросов в этой области.

Вместе с тем остается целый ряд нерешенных проблем, над которыми необходимо продолжать работу специалистам ПАО «Газпром», занятым в этой области. Во– первых, следует определить общественно– приемлемые затраты труда в каждом виде деятельности и, что самое важное, стоимость единицы труда, которые отвечали бы трем критериям – высокой экономической, трудовой и производственной эффективности. Во– вторых, необходим системный подход к исследованию, проектированию и анализу влияния норм на снижение трудоемкости и издержек производства. В– третьих, необходимо изучение и освоение новых подходов к нормированию труда.

Следует продолжить работу по структурной перестройке управления хозяйственной деятельностью Общества. Нужны новые подходы и к

совершенствованию системы оплаты труда, так как применяемая Единая тарифная сетка имеет один недостаток – требует принятия дополнительных централизованных управленческих решений в зависимости от изменяющейся экономической ситуации в стране.

Система стимулирования труда должна быть гибкой, давать непосредственный эффект и возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы специалиста.

Реализация этих и других мероприятий явится важным направлением повышения эффективности работы предприятий и организаций ПАО «Газпром».

Стратегия подготовки специалистов. Первоочередная проблема в области кадровой политики – подготовка специалистов высшей квалификации по новым и традиционным направлениям. Согласно Концепции, целенаправленная подготовка научных кадров предусматривает:

- подготовку молодых специалистов для научной работы через магистратуру отдельных вузов страны, включая РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина – базовый вуз для подготовки кадров для газовой промышленности;
- подготовку молодых специалистов по новым научным направлениям с вузах тройного подчинения (РАН, Минобразования, ОАО "Газпром");
- создание филиалов кафедр отдельных элитных вузов России (МИФИ, МФТИ и другое.) при ведущих НИИ отрасли с ориентацией на получение знаний в области газовой промышленности, что позволит использовать высокий научный потенциал подготовки студентов при решении важнейших задач развития отрасли.

К этим задачам относятся:

- проведение многовариантных анализов и прогнозов развития и размещения предприятий газовой промышленности;
- повышение эффективности поисково– разведочных работ и

формирование сырьевой базы отрасли, обеспечивающей реализацию перспективных планов её развития;

- ввод в эксплуатацию месторождений п– ов Ямал и Гыдан;
- вовлечение в разработку ресурсов нефти и газа арктического шельфа;
- ввод в эксплуатацию малых месторождений газа;
 - рациональное использование запасов низконапорного газа;
 - повышение степени извлечения газового конденсата, извлечение остаточных запасов конденсата из истощенных пластов;
- вовлечение в народнохозяйственный оборот нетрадиционных ресурсов газа;
 - повышение эффективности, надежности и устойчивости в чрезвычайных ситуациях Единой системы газоснабжения;
 - обеспечение энергетической независимости ПАО "Газпром";
 - вовлечение в глубокую переработку дополнительных объёмов газа и конденсата с получением моторных топлив, синтетических жидких углеводородов и другой продукции;
 - расширение областей использования газа, в первую очередь, в качестве моторного топлива транспортных средств и сельскохозяйственной техники;
 - снижение техногенного воздействия объектов газовой промышленности на природную среду;
 - внедрение газосберегающих технологий на всех этапах от добычи газа до его использования в сфере потребления и ряд других,

Реализация указанных приоритетных целей в рассматриваемый период должна подкрепляться соответствующим кадровым обеспечением. По приведенной в Концепции оценке кадрового обеспечения научно– технической политики, в ближайшие пять лет для отрасли надо подготовить не менее 400 специалистов по новым научным направлениям в таблице 8.

Таблица 8 – Ориентировочная потребность дочерних обществ и организаций ОАО «Газпром» в подготовке специалистов по годам

Организация	До 2000 года		До 2005 года		До 2010 года		До 2016 года		Общая	
	Асп.	Док.	Асп.	Док.	Асп.	Док.	Асп.	Док.	Асп.	Док.
ВНИИ газ	87	10	127	13	114	11	114	7	442	41
В т.ч										
Северный филиал НИПИ (Коми ВНИИ газа)	17	1	20	1	14	1	15	1	66	4
ТюменНИИгипрогаз	4	–	1	–	–	–	–	–	5	–
ИРЦ Газпром	4	–	4	–	4	–	4	–	16	–
Астханьгазпром	10	–	15	1	8	1	3	–	36	2
Севергазпром	3	–	–	–	–	–	–	–	3	–
Волга Урал НИПИ газ	3	–	3	–	3	–	3	–	12	–
Бургаз	8	–	3	–	1	1	2	–	14	1
Уренгойгазпром	7	–	10	3	5	–	7	–	29	3
Новоуренгойский газохимический комплекс	7	–	8	–	7	–	9	–	31	–
Итого	133	10	171	17	142	13	142	7	588	47

В таблице 8 приведена ориентировочная потребность научных подразделений ПАО "Газпром" в подготовке специалистов высшей квалификации (СВК). По причинам, связанным с реструктуризацией управления отраслью, некоторые научные организации и подразделения пока не определили свою потребность в кадровом обеспечении, поэтому прогнозные оценки должны рассматриваться как минимальные величины.

Надо отметить, что в 90–е годы решение крупных народно-хозяйственных задач газовой отрасли происходило на фоне снижения уровня их финансирования. Динамика объёмов НИОКР могла бы свидетельствовать о стабилизации финансирования научных исследований в отрасли, хотя и на меньшем, чем в 90–м году уровне (на 25–30%), если бы из-за неплатежей за газ не происходили длительные (до одного года – двух лет) задержки оплаты

выполненных работ. Сопоставление уровней среднемесячной зарплаты научных работников в РФ и ПАО "Газпром" – также не в пользу научных работников отрасли. Кроме того, очевиден и более низкий уровень их зарплаты по сравнению со средней в отрасли (66,6– 34,3 %}. Тем не менее принятые руководством Общества меры по индексации зарплаты и введению доплат за ученые степени способствовали, начиная с 1994 г.. стабилизации научных коллективов. Негативно можно оценить лишь снижение доли работающие СВК в общей численности исследователей (рис. 1),

Для решения сформулированных в Концепции проблем, среди которых много неординарных необходима интенсивная подготовка специалистов высшей квалификации по новым и традиционным направлениям примерно в соотношении 1:4.

Приказами от 18.04.95 г, № 139/к "О мерах по обеспечению научных подразделений ПАО "Газпром" кадрами высшей квалификации, то есть докторами и кандидатами наук" и от 28.01.98г. №8 "Об утверждении "Положения о социальном обеспечении аспирантов и докторантов, работающих и обучающихся в системе ПАО "Газпром" руководством Общества обусловлены действенные практические меры, направленные на подготовку кадров высшей квалификации по приоритетным направлениям науки и техники. Приведенные на рисунках 9,10.

Данные свидетельствуют о возросшем интересе молодежи и специалистов к выполнению научных исследований по актуальным проблемам отрасли. Реализация этих мер возложена на организованны при ВНИИ – Центр подготовки СВК. Контингент этого Центра составляют аспиранты, докторанты и соискатели, которые проходят конкурсный отбор по направлениям предприятия. Численность лиц, направляемых в каждом учебном году, и перечень дочерних обществ и организации, для которых будет осуществлена целевая подготовка с учетом специализации, определяются управлением кадров социального развития ПАО «Газпром».

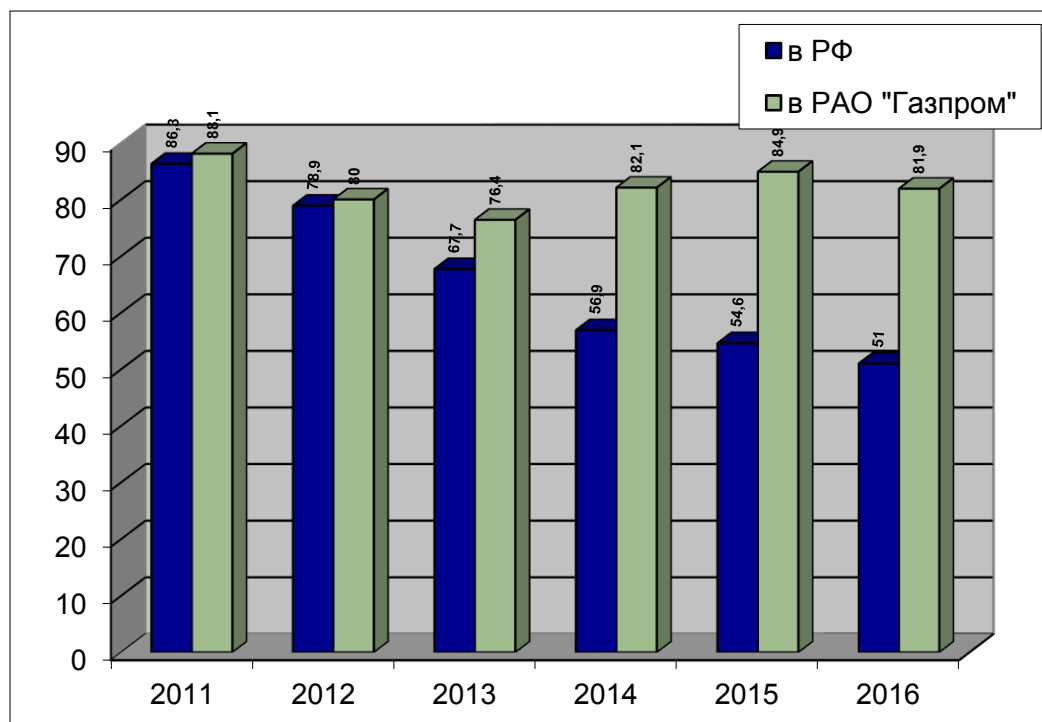


Рисунок 9 – Динамика кадровых сдвигов персонала, занятого исследованиями и разработками (в процентах)

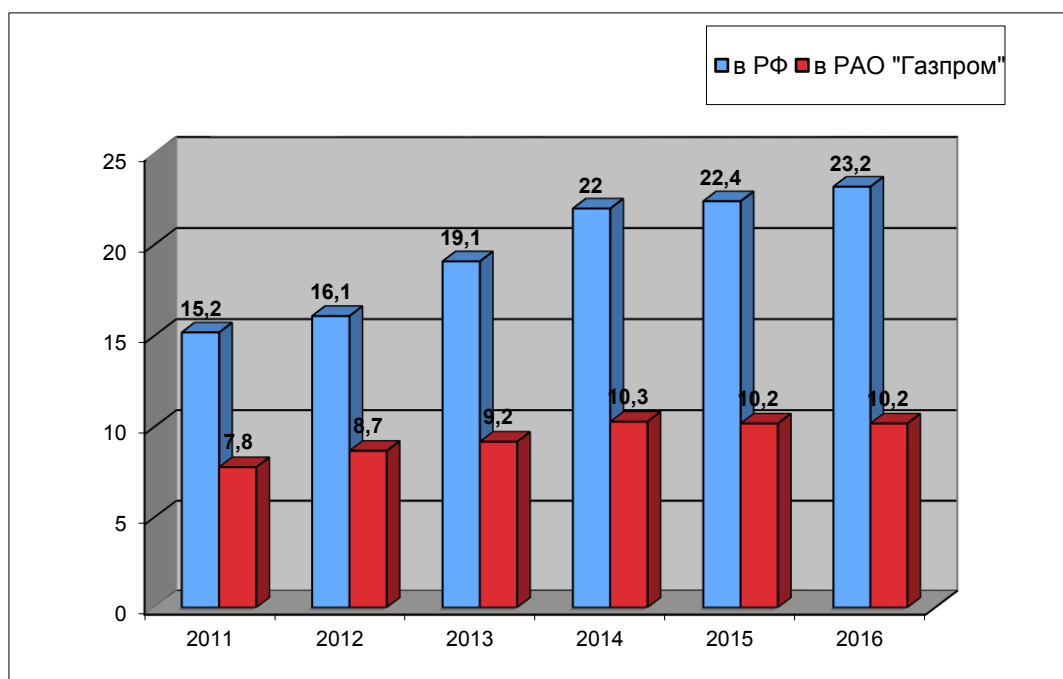


Рисунок 10 – Динамика кадровых сдвигов исследователей с учеными степенями (в процентах от общей численности)

Конкурсный отбор проводится в форме, позволяющей определить образовательный и профессиональный уровень лиц, допущенных к конкурсу. Из— за финансовых ограничений на число подготавливаемых специалистов за счёт централизованных средств ПАО "Газпром" специалисты, направленные дочерними обществами в Центр подготовки СВК, после конкурсного отбора будут отрекомендованы в аспирантуру или докторантуру на основе договоров с ВНИИгазом (Центром подготовки СВК) и предприятием с получением отраслевых социальных льгот в пределах утвержденной Председателем Правления ПАО «Газпром» сметы расходов. Это позволит при условии устойчивого финансирования обеспечить подготовку молодых одарённых специалистов по приоритетным научно— техническим проблемам отрасли.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
ЗАМ5Б	Блинову Алексею Викторовичу

Институт	ИСГТ	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	38.04.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: - 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)	Источником электромагнитного воздействия является персональный компьютер, с которым непрерывно связана деятельность на рабочем месте. Недостаточная освещенность или отклонение параметров микроклимата могут привести к ухудшению самочувствия работника, снижению работоспособности и различным заболеваниям. К опасным факторам рабочего места можно отнести поражение электрическим током. Для обеспечения экологической безопасности при утилизации оргтехники, обращение в специализированные службы. Воздействие на гидросферу и атмосферу не происходит. Чрезвычайные ситуации, которые могут произойти на рабочем месте это пожар и авария приборов на месторождениях.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	Объектом исследования является: ПАО «Газпром»

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - 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.	Анализ факторов внутренней социальной ответственности ПАО «Газпром». Направленных на анализ совокупности принципов и обязательств, которыми организация руководствуется при осуществлении своей деятельности, в части: – управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами – оценки и управления воздействием на национальную экономику, социальную сферу и экологию.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - 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.	К внутренней социальной ответственности ПАО Газпром можно отнести: -Безопасность труда -Стабильность заработной платы -Поддержание социально значимой заработной платы -Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников -Оказание помощи работникам в критических ситуациях К внешней социальной ответственности ПАО Газпром можно отнести: -Спонсорство и корпоративная благотворительность -Содействие охране окружающей среды - Готовность участвовать в кризисных ситуациях

3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - 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.	Регулирование отношения между организацией и работниками касательно: - трудового распорядка; - оплаты труда; - выплаты районного коэффициента; - премирование сотрудников; - социальные льготы.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	ПАО «Газпром»; Структура концептуальных подходов к формированию кадровой политики ПАО «Газпром»; Затраты на анализ концептуальных подходов к формированию кадровой политики ПАО «Газпром».

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Н.В. Черепанова	к.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	Блинов Алексей Викторович		

4.СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

4.1 КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПАО “Газпром”

Корпоративная социальная ответственность ПАО “Газпром” (далее Газпром) — это совокупность принципов и обязательств, которыми организация руководствуется при осуществлении своей деятельности, в части:

- управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами
- оценки и управления воздействием на национальную экономику, социальную сферу и экологию.

К внутренней социальной ответственности ПАО Газпром можно отнести:

1. Безопасность труда
2. Стабильность заработной платы
3. Поддержание социально значимой заработной платы
4. Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников
5. Оказание помощи работникам в критических ситуациях

К внешней социальной ответственности ПАО «Газпром» можно отнести:

1. Спонсорство и корпоративная благотворительность
2. Содействие охране окружающей среды
3. Готовность участвовать в кризисных ситуациях

Типы социальных программ:

1. собственные программы компаний;
2. программы партнёрства с местными, региональными и федеральными органами государственного управления.

Цели ПАО «Газпром» в области КСО:

Главная цель Корпоративной Социальной Политики - создание благоприятной, дружелюбной среды - предусматривает:

- устойчивый и долгосрочный рост стоимости Компании, увеличение её доходности и рентабельности, повышение инвестиционной привлекательности;

- развитие эффективной, интегрированной транспортно-логистической компании, предоставляющей клиентам услуги, отвечающие мировым стандартам качества;

- повышение лояльности, профессионализма, качества работы и отдачи со стороны персонала, внутренней консолидации и стабильности кадрового состава;

- формирование устойчивой положительной репутации ПАО “Газпром” в регионах присутствия и на внутреннем рынке, в том числе, как социально-ответственной, современной, высокоэффективной компании, которая работает в рамках

- глобальной повестки дня;

- повышение известности Компании в деловом сообществе, среди органов власти, общественных организаций и средств массовой информации;

- эффективное взаимодействие с органами власти;

- улучшение среды ведения бизнеса на региональном и федеральном уровне;

- вклад в реализацию национальных приоритетов, в развитие высоких технологий, в повышение конкурентоспособности страны.

Задачи ПАО “Газпром” в области КСО:

- Интеграция принципов КСО в деятельность предприятия

- Повышение качества управления деятельностью предприятия в сфере КСО за счёт организации системной работы. Организация процесса планирования деятельности, повышение эффективности затрат на её реализацию.

- Создание механизмов определения и учёта в деятельности предприятия интересов заинтересованных сторон, а также информирования

заинтересованных сторон о результатах деятельности ПАО «Газпром» в области КСО, соответствующих лучшей международной практике.

Инструменты реализации социальных программ:

1. Благотворительные пожертвования и спонсорская помощь;
2. Добровольное вовлечение сотрудников компании в социальные программы;
3. Социальные инвестиции;
4. Социальный маркетинг.

Для того чтобы определить область охвата своей социальной ответственности, выявить применимые проблемы и установить свои приоритеты, организации следует рассмотреть следующие основные темы:

- организационное управление;
- права человека;
- трудовые практики;
- окружающая среда;
- добросовестные деловые практики;
- проблемы, связанные с потребителями;
- участие в жизни сообществ и их развитие.

Для того чтобы программы КСО приносили различные социальные и экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании. Иными словами, деятельность компании и программы КСО должны иметь одинаковый вектор. Тогда программа КСО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

Программы КСО на примере ПАО «Газпром».

1. Определение стейкхолдеров ПАО «Газпром»

Стейкхолдер – это лица и институты внутри или вне компании, либо оказывающие влияние на то, как компания осуществляет свою деятельность, либо испытывающие на себе влияние деятельности компании. Это государство и общество, инвесторы, кредиторы, потребители, поставщики, работники, менеджеры.

Таблица 9 – Стейхолдеры ПАО «Газпром»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Работники	Органы федеральной и местной власти
собственники	население
потребители	конкуренты
партнеры	

Работники ожидают удовлетворения их труда в формах адекватной оплаты, возможностей профессионального роста и построения деловой карьеры, здоровой моральной атмосфере, приемлемых условий и режима труда, хорошего руководства. Потребителей интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг. Местные органы самоуправления заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения рабочих мест для населения региона. К числу влиятельных стейкхолдеров относятся также правительство и жители регионов, в которых находятся организации. Среди жителей региона выделяют не только проживающих в нем людей, но и местные власти, природную среду и физическое окружение, качество жизни людей.

2. Определение структуры программ КСО.

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. На данном этапе назвать мероприятия КСО, реализуемые компанией, определить их тип, сроки реализации, стейкхолдеров и основные ожидаемые результаты программ.

Таблица 30– Определение стейкхолдеров программы КСО

Цель КСО	Стейкхолдеры
1. Развитие собственного персонала.	Работники, собственники.
2. Реклама услуг.	Собственники, работники, партнеры.
3. Стабильность и устойчивость компании в долгосрочной перспективе.	Органы федеральной и местной власти, клиенты, население.
4. Улучшение имиджа компании, рост репутации.	Собственники, партнеры, работники.

Исходя из данных таблицы 30 можно сказать, что наибольшее отражение в поставленных целях КСО организации находят стейкхолдеры прямого влияния.

3. Определение элементов программы КСО.

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса является определение элементов программы КСО. Это будет зависеть от множества факторов, таких как:

- 1) сфера деятельности компании;
- 2) финансовые возможности;
- 3) размер компании;
- 4) приверженность сотрудников компании;
- 5) сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями;
- 6) ожидаемые результаты реализации программ т.д.

Перечень возможных элементов программ КСО:

1. Благотворительные пожертвования – форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ, как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, транспорт и т.д.).

2. Социальные инвестиции – вид инвестирования, нацеленный на поддержку социально одобренных проектов, к которым не применяется нормальная рыночная доходность. Рассматриваются социальные, экологические последствия.

3. Эквивалентное финансирование – форма адресной помощи, которая заключается в совместном финансировании компаниями, органами государственного управления и некоммерческим сектором социальных программ.

4. Денежные гранты – форма адресной помощи, выделяемой компанией на реализацию определенных социальных программ. Гранты, как правило,

связаны с основной деятельностью компании, ее основными стратегическими целями.

5. Корпоративное волонтерство – вид деятельности, который подразумевает участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе.

6. Социально значимый маркетинг – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара или услуги на проведение социальных программ компании.

7. Социально-ответственное поведение – форма работы компании, которая представляет разнонаправленные инвестиции, основанные на соблюдении правил этического поведения.

Для того чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров. Необходимо обратить внимание, что каждый элемент программ КСО рассчитывается на определенное время, следовательно, может быть краткосрочным или среднесрочным. Ожидаемый результат от реализации программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ.

Таблица 11 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Работники	1.Оплата ДМС Программы повышения квалификации (это согласуется со стратегией развития)	1.Привлечение лучших сотрудников, поддержание работоспособности сотрудников, минимизация финансовой нагрузки на семьи в случае болезни.
		2.корпоративная пенсионная программа.	2.взносы работодателя в специализированный пенсионный фонд.
		3.комплексные медицинские осмотры.	3.каждому сотруднику прошедшему медосмотр, выдается паспорт здоровья с индивидуальными рекомендациями по здоровому образу жизни.
2	Население	4.поддержка здравоохранения и тяжелобольных детей.	4.компания сотрудничает с благотворительным фондом «подари жизнь», отчисляя денежные средства в фонд.

Продолжение таблицы 11

		5.Поддержка детских учреждений	5. ПАО “Газпром” оказывает благотворительную помощь детям из малообеспеченных и неблагополучных семей, детских домов и школ-интернатов
		6.поддержка спорта	6. организация регулярных бесплатных занятий спортом для детей-инвалидов
		7.поддержка малочисленных народов севера	7. ПАО “Газпром” оказывает материальную помощь населению ведущему кочевой образ жизни на п-ове Ямал и Гыдан
3	Экология	8.сохранение первозданной территории. Забота об окружающей среде	8.рекультивация затронутых земель. Снижение выбросов углекислого газа. Глубокая очистка сточных вод. Разработка экологической политики ПАО «Газпром»

4. Затраты на программы КСО.

Затраты на программы КСО могут определяться по остаточному принципу и расходоваться в зависимости от их наличия, а могут стать частью ежемесячных, поквартальных отчислений.

Таблица 12– Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Оплата ДМС	435 000 руб	245 млн.руб
2	Корпоративная пенсионная программа	205 000 руб	103 млн. руб
3	Комплексные медицинские осмотры	315 000 руб	213 млн.руб
4	Поддержка здравоохранения и тяжелобольных детей	213 080 руб	113 млн. руб
5	Поддержка детских учреждений	308 000 руб	115 млн.руб
6	Поддержка спорта	296 000 руб	105 млн руб
	Итого:		Итого:

5. Ожидаемая эффективность программ КСО.

Зачастую эффективность программ КСО оценить сложно. Это бывает в случае, если проблема социальной ответственности, которую решает

предприятие, велика, и предприятию сложно справиться с ней в одиночку, либо эта проблема не имеет немедленного отклика на реализацию мероприятий.

При этом, необходимо помнить, что каждая реализуемая программа КСО связана с целями деятельности предприятия, её миссией. Поэтому необходимо определить эффект от реализации программ не только для общества, но и для организации.

Эффект программ КСО по отношению к предприятию может выражаться:

- улучшении имиджа компании;
- стимулировании сбыта;
- повышении узнаваемости товаров и услуг;
- снижении текучести кадров;
- повышении морального духа персонала;
- повышении квалификации персонала;
- установление связи с органами местного самоуправления;
- привлечении инвестиций и т.д.

Таблица 13 – Результаты КСО для ПАО “Газпром” по некоторым мероприятиям

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Дополнительная медицинская страховка (ДМС)	245 млн.руб	Привлечение лучших сотрудников, поддержание работоспособности сотрудников, минимизация финансовой нагрузки на семьи в случае болезни.	Создание и поддержание имиджа организации, стабильность и устойчивость предприятия
2	Поддержка спорта	105 млн.руб	Создание и поддержание имиджа компании, забота о здоровье населения, поддержка спортивных заведений.	Обеспечении устойчивого развития местного сообщества и общества в общества целом

На основе данных можно сделать выводы:

1. Реализуемые социальные программы ПАО «Газпром» полностью соответствуют миссии и стратегии развития компании.
2. Для ПАО «Газпром» одинаково важны внешняя и внутренняя КСО.
3. Программы КСО полностью удовлетворяют стейкхолдеров.
4. Основными преимуществами, которые получает ПАО «Газпром» от реализации программ КСО, это: социальная реклама компании, благополучие работников компании и членов их семей, наличие налоговых льгот (поскольку благотворительность уменьшает налогооблагаемую базу компании).
5. Затрачиваемые средства на выполнение КСО адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения.
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

Подводя итоги настоящей выпускной квалификационной работе, можно сделать вывод, что цель исследования достигнута. Теоретический анализ исследования показал, что сутью кадровой политики является такая работа с персоналом, которая соответствует концепции развития организации, то есть кадровая политика – составная часть стратегически ориентированной политики организации.

Достижение цели кадровой политики предполагает создание баланса процесса сохранения и развития персонала организации в соответствии с целями предприятия и учетом профессиональных потребностей сотрудников в строгом соответствии с нормативно – правовой и законодательной базы РФ.

В настоящее время выделяю два типа кадровой политики:

- 1) открытая – политика с применением агрессивных методов завоевания рынка
- 2) закрытая – предполагает ориентацию при замещении вакантных должностей на внутренний рынок труда, то есть из числа сотрудников организации.

В заключении работы сделаем ряд обобщающих выводов и пути улучшения кадровой политики в организациях. Кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал. При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как требования производства, стратегия развития предприятия, финансовые возможности предприятия,

определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом и так далее.

Персонал предприятия – это его личный состав, работающий по найму, обладающий качественными характеристиками и имеющий трудовые отношения с работодателем.

Правильное управление персоналом может увеличить производительность и обеспечить успех дела. Поиск, отбор, наем и развитие персонала требуют знания того, чего хотят работники, и способности предприятия удовлетворять их потребности. Хорошо поставленное управление персоналом добавляет целый перечень преимуществ работы на предприятии: от близости к руководству предприятия и помощи в принятии решений до приобретения чувства принадлежности к дружелюбной атмосфере.

Для поддержания работоспособности персонала необходимо разработать системы оценки эффективности его труда.

На предприятии следует наладить грамотное кадровое делопроизводство, что обеспечит прозрачность соблюдения исполнительской дисциплины работников и тем самым усилит степень их ответственности.

Чтобы достичь хороших взаимоотношений руководства с персоналом необходимо учесть следующие аспекты: общение с персоналом, стимулирование, решение проблем работников и устранение конфликтов в коллективе.

Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений и взглядов двух или нескольких людей. Разрешение конфликта во многом зависит от уровня профессиональной компетенции руководителя, его умения взаимодействовать с работниками, что не в последнюю очередь определяется его общей культурой.

Определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи. Для эффективного управления

персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

В ПАО «Газпром» создаётся гибкая система управления персоналом, ориентированная на работу предприятия в рыночных условиях. Функционирование этой системы, включающей в себя решение комплексных управленческих, трудовых, финансово–экономических, социально–экономических, образовательных и многих других проблем, в рыночных отношениях невозможно без концепции, определяющей основные положения кадровой политики:

- создание единых принципов стратегического управления и развития персонала в отрасли;
- интеграция кадровой политики при стратегическом планировании предприятий с учетом кадровой работы на всех уровнях управления;
- внедрение новых методов и систем подготовки и переподготовки персонала;
- проведение скоординированной тарифной политики и оплаты труда;
- разработка экономических стимулов и социальных гарантий;
- защита прав и гарантий работников, работа с представителями трудовых коллективов и профсоюзов;
- исследование проблем в области развития человеческих ресурсов;
- подготовка нормативных и методических материалов обеспечения высокого уровня управления кадрами.

Разработанная и проводимая руководством кадровая политика существенно расширила сферу деятельности служб управления персоналом отрасли и предопределила их качественное обновление.

Список публикаций магистранта

Список использованных источников

1. Агафонова М.С. Межвозрастные различия в кадровой политике фирмы / М.С. Агафонова, А.В. Купцова// Современные наукоемкие технологии. 2013. – No 10–1. – С. 135–136.
2. Алексеев О.А. Разработка документа, отражающего кадровую политику предприятия // Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2013. – No 57–1. – С. 25–26.
3. Алексеева Я.П. Управление кадровой политикой как актуальный вопрос развития организаций // Я.П. Алексеева, П.В. Харитонова: В сборнике: Актуальные вопросы экономики региона: анализ, диагностика и прогнозирование. Материалы V Международной студенческой научно–практической конференции. Нижегородский филиал МИИТ; редактор: Н.В. Пшениснов. 2015. – С. 149–151.
4. Баканов М.В. Кадровая политика в предпринимательских организациях страны / М.В. Баканов, А.Ю. Титлов: В сборнике: Современная наука: теоретический и практический взгляд. Сборник статей Международной научно–практической конференции: в 4–х частях. 2016. – С. 36–40.
5. Бартенев С.А. Инновационный подход к кадровой политике компании / С.А. Бартенев, В.А. Буренин, А.К. Марков, В.П. Медведев // Российский внешнеэкономический вестник. 2014. – No 10. – С. 111–115.
7. Беленькая Е.В. Влияние трудового законодательства на кадровую политику предприятий // В сборнике: Наука. Технологии. Инновации. Материалы всероссийской научной конференции молодых ученых в 10 частях. 2013. – С. 83–84.
8. Бобрешова И.П. Роль современной оценки персонала в кадровой политике организации: В сборнике: Университетский комплекс как региональный
6. Баярсайхан О.Э., Серкова Н.В. Кадровая политика организации в

условиях кризиса // Экономика и социум. 2015. – No 2–1 (15). – С. 517–518.
центр образования, науки и культуры Материалы Всероссийской научно–методической конференции. 2016. – С. 1446–1449.

9. Ветрова В.А., Пономарева Е.А. Кадровая политика как фактор конкурентоспособности предприятия: В сборнике: Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом Сборник докладов и тезисов IV (IX) международной научно– практической конференции. Под общей ред. Парахиной В.Н., Ушвицкого Л.И., Бобровой Е.Ф.. Ставрополь, 2015. – С. 67–69.

10. Виноходова А.Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса: в сборнике: Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем Материалы III Международной научно–практической конференции. под науч. ред. М.В. Владыка, Т.Н. Флигинских, Ю.В. Всяких. 2015. – С. 76–81.

11. Выродова Ю.В. Кадровая политика как элемент системы управления трудовыми ресурсами предприятия // Ученые записки Института управления, бизнеса и права. Серия: Экономика. 2014. – Т. 1. – No 4. – С. 229–234.

13. Гуруева С.Д. Кадровая политика как условие перехода России на инновационный путь развития: в сборнике: Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности. Материалы IV Международной научно–практической конференции, посвященной 10– летию открытия первого в Бурятии кабинета медико–социальной помощи в поликлиническом звене. / С.Д. Гуруева, Т.Г. Романова // Восточно– Сибирский государственный университет технологий и управления. 2015. – С. 100–101.

12. Гордеева А.Г. Кадровая политика как стратегия управления персоналом: В сборнике: Бизнес технологии в России: теория и практика. Материалы III международной научно–практической конференции. Саратов, 2015. – С. 29–31.

14. Данкова Ж.Ю. Проектное управление региональной кадровой политикой / Ж.Ю. Данкова, Ю.Н. Малека // Проблемный анализ и

государственно– управленческое проектирование. 2014. – No 5. – С. 31–38.

16. Завершинский Е.А. Влияние социально–экономических преобразований на кадровую политику в Российской Федерации / Е.А. Завершинский, Д.В. Рылов // В сборнике: Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики Материалы III международной научно–практической конференции . 2016. – С. 109–113.

17. Знаменский Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко // Учебник для магистров, Москва, 2015. – 455с.

18. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА–М, 2005. – 301 с.

19. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Социально–трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно–практическое пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.

20. Козлова О.А. Внешние факторы, определяющие кадровую политику компаний в будущем // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. – No 3–1. – С. 180–182.

22. Королева Г.Е. Об аудите персонала и кадровой политике предприятия // Общество и экономика. 2015. – No 3. – С. 134–143.

15. Дементьева Е.С. Современные тенденции в формировании резерва руководящих кадров предприятия // Вопросы радиоэлектроники. 2016. – No 1. – С. 68–72.

21. Кокова Э.Р. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами // Экономика и социум. 2015. – No 4 (17). – С. 444–447.

23. Кузнецова Е.В., Бурангулова А.Б. Оценка персонала как основа кадровой политики предприятия: в сборнике: Наука третьего тысячелетия. Сборник статей Международной научно–практической конференции. / Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. Уфа, 2016. – С. 11–13.

24.Лебедева Н.С. Кадровая политика работодателя при выборе персонала: В сборнике: Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности. Материалы IV Международной научно-практической конференции, посвященной 10-летию открытия первого в Бурятии кабинета медико-социальной помощи в поликлиническом звене. Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления. 2015. – С. 198–199.

25.Мироненко О.Н. Влияние законодательства о защите занятости на кадровую политику предприятий (обзор теоретических моделей и результатов эмпирических исследований) // Вопросы экономики. 2014. – № 3. – С. 126–140.

26.Назарова Е.В. Кадровая политика организации: в книге: Теоретико-методологические аспекты инновационной деятельности организации Назарова Е.В., Сычева Е.И., Егорова Н.Е., Зайкова В.С., Палеева И.В., Токмина Т.В., Хафизова Я.Ш., Царева М.С., Чвиков Д.А., Чернышева Е.В., Шарапова А.А., Шумилов Д.Р., Рязанова О.Е. Московский государственный областной университет. Москва, 2016. – С. 210–229.

27.Науменко Е.А. Стратегия управления кадровой политикой предприятия: В сборнике: Проблемы экономики, организации и управления в России и мире Материалы V международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Уварина Н.В. 2014. – С. 206–210.

28.Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов, М.Г.Лабаджян // Учебник и практикум / Москва, 2015. – 480с.

29.Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов, Москва, 2014. – 675с.

30.Организация труда персонала: учеб. / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 320 с.

94

31.Пахлова И.В. Модель компетенций как инструмент управления кадровой политикой организации // Интернет-журнал Науковедение. 2014. – No 5 (24). – С. 90.

32. Резникова О. С. Проблемы стратегического управления // Международная научно–практическая конференция «Взаимодействие науки и общества: проблемы и перспективы» (Уфа, 5 августа 2015 г.): сб. статей. Уфа: «АЭТЕРНА», 2015. – С. 62–64.

33. Салмин А.А. Формирование модели управления кадровой политикой образовательного учреждения на основе имитационного моделирования / А.А. Салмин, М.А. Никифорова // Информационные технологии моделирования и управления. 2016. Т. 97. – No 1. – С. 45–54.

34. Семенова А.А. Акцентуация характера: применение типирования персонала по психологическим типам в кадровой политике / А.А. Семенова, Е.В. Герасимова: В сборнике: Менеджмент XXI века: актуальные тренды в образовании и бизнесе сборник научных статей по материалам XIII Международной научно–практической конференции. 2013. – С. 127–129.

35. Спиридонов Ф.А. Роль инноваций в кадровой политике предприятия: В сборнике: Проблемы социокультурной и политической модернизации: человек, коммуникация, среда. Материалы VII международной научно–практической конференции, посвященной 210–летию СПбГЛТУ. Составители и отв. редакторы: И. А. Федоров, А. Я. Донин. 2013. – С. 87–89.

36. Тарифьян Д.К. Влияние экономической нестабильности на hr–бюджеты и кадровую политику российских компаний // В сборнике: Кризис экономической системы как фактор нестабильности современного общества материалы III международной научно–практической конференции. 2014. – С. 66–67.

37. Тимошкина Е.В. Современные информационные технологии в управлении персоналом и их место в кадровой политике организации // Экономика и предпринимательство. 2015. – No 4–1 (57–1). – С. 603–607.

38. Тимошкина Е.В. Современные информационные технологии в управлении персоналом и их место в кадровой политике организации // Экономика и предпринимательство. 2015. – No 4–1 (57–1). – С. 603–607.

39. Тойшева О.А. Кадровая политика малых и средних предприятий

//Научно–методический электронный журнал Концепт. 2016. Т. 15. – С. 2051–2055.

40.Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / Под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – С. 44.

41.Хорошун Н.А. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации // Н.А. Хорошун, О.П.Шамаева // Инновационная наука. 2016. – No 1–3 (13). – С. 178–183.

42.Чижевская Е.Л. Возможности роста эффективности использования труда в организации // Экономика и предпринимательство. 2016. – No 1–1 (66–1). – С. 442–446.

43.Чурилина И.Н., Егорова Е.В. Управление мотивацией персонала образовательного учреждения // Экономика образования. 2013. – No6(79). – С. 4–25.

44.Шилкин Я.И. Место кадровой политики в системе управления персоналом социальной организации // В сборнике: Профессионализм и творчество в социальной работе сборник научных статей. Москва, 2016. – С. 27–31.

Приложение А

(обязательное)

Part 1

The oretikal foundations for human resources policies and personnel management

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ5Б	Блинов АлексейВикторович		

Консультант кафедры менеджмента:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		

Консультант – лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Бескровная Людмила Вячеславовна			

HISTORY OF CONCEPTUAL APPROACH TO PERSONNEL MANAGEMENT

The whole history of human resource management as a branch of science was the basis for the formation of the science of management and is considered by us as a way to establish the independent status of this scientific direction. It is advisable to begin acquaintance with the history of personnel management development from 1900, when, in the opinion of researchers, a specialization in this field of human activity began.

Until that time, the functions of personnel management were the prerogative of the manager, who usually spent up to 80% of his working time managing employees [12, p.6]. The Industrial Revolution and the development of capitalism replaced the factory and workshops were replaced by factories with many workers, the collective character of labor and its rigid specialization.

These changes were accompanied by an increase in the intensity and labor exploitation, remote workers from other owners and employers, the aggravation of social conflicts in companies and society as a whole. The political expression of conflicts was the workers' movement headed by trade unions and workers' parties.

The heads of enterprises sought ways to prevent, smooth out and painlessly resolve conflicts, establish partnerships between the administration and the rest of the employees. In this situation, the leaders are no longer cope with the personnel management tasks. To work with staff and establish relations between the administration and employees, the company required special workers, and even specialized units [7, p.13].

The analysis of world experience shows that at the turn of the 1900s some of the HR functions began to be transferred to separate units. In 1900, an American businessman, Goodregg, organized the first bureau for hiring workers at his firm. In 1910, the firm "Plimnton Press" created a human resources department. 1912 is

considered to be the approximate date when the personnel department at the plant first emerged in the modern sense of the word.

In the 1920s, such units became widespread in the United States and Western Europe. Workers of these units were engaged in establishing relations between employers and employees, clarifying the mood of workers, presenting their demands to management, rewarding workers for long-term conscientious work and devotion to the organization, and organizing joint festivities.

They were in charge of some of the issues of housing and household workers, or prevent the creation of trade unions have been negotiating with them, made out of human resources documentation. In the 1930s, the work of the personnel department was oriented towards negotiating the conclusion of labor contracts, general control over their activities in the field of personnel management at enterprises. In the 30's and 40's, laws enacted to concentrate on the practice of personnel management.

Adopted in these years legislation encouraged employers to conclude collective agreements, condemned discrimination against union members [2, page 11]. During the formation of the staff there were new profession management services: recruitment agent, secretary for welfare, the control of wages and pensions, the safety expert, interviewer training and labor relations specialist, etc.

In the 1950s and 1960s, the development of new and modernization of old industries, the profound technological reconstruction of production, and the dissemination of electronic computers led to the fact that labor resources acquired new qualities: a large number of literate workers appeared with new relations to labor, its conditions and organization of labor processes. During this period, great attention was paid to the legal provision of the personnel management system, which has led to the need to develop in-house regulations and regulatory documents: enterprise standards, regulations, primarily in the area of compensation and benefits. On The enterprise to created a bureaucratic administrative mechanism. In these years, there was a movement aimed at improving the effectiveness of management in general and personnel management. The application of collective forms of labor organization begins. The system of material incentive is undergoing changes. There is a transition

from a hard standardization of labor, the beginning of the accrual of remuneration depending on the final results of the employee and the enterprise as a whole.

There is a transition from the hard labor norming, starts accruing rewards depending on the final results of the employee and the enterprise as a whole. Employees of enterprises are allowed to participate in the profits. In this period the theory of human capital reflects a sharp increase in the role of staff in modern manufacturing. By the early 1970s, in most developed countries, decreased job satisfaction and high employee turnover differed.

This was the result of excessive bureaucratization of personnel management, which came into conflict with the needs of the development of scientific and technological progress, and the alienation of personnel in production increased. ~~In~~ Some of the workers were interested in participation in management, the process of democratization began. In the mid-1970s, a wide range of thinking leaders became convinced that the management of personnel was the most important factor in increasing the efficiency of the enterprise, and its importance was growing rapidly. In the 1970s-1980s, human resources services, along with operational ones, begin to engage in long-term, long-term planning of labor resources and their participation in the formation of strategic management of the enterprise becomes key and necessary [3, p.15]. The practice of personnel management in the 1990s shows the ineffectiveness of template solutions to complex socio-economic problems. During this period, new ways of working with people have been introduced to ensure that the interests of staff and innovative approaches to the management of human resources conducive to the realization of creative potential of the team.

In conditions of market relations there is a slow shift away from hierarchical control from the rigid administrative system to the relationship, based on economic methods. The role of the individual employee of the company in the course of employment, and the management should now be ~~to~~ built on the knowledge of his motivational systems for their ability to form and direct in accordance with the challenges facing the company. There was an objective need for the development of new approaches to the priority values and changes in the existing HR management concept. The basis

for the management of human resources at any level of government is the relationship with the social organization of Labor, the elements of which are relations: ownership, which determines the way people are brought to work; The social division of Labor and Cooperation; In the distribution of work products; Related to the reproduction of labour.

The relationship between these elements maintained strict proportion. The slowing down of the rate of development of any of them leads to disproportions in the functioning of the entire mode of production [6, p.19]. In a generalized form, the characteristics of the development stages of personnel management are given in [6, p.19]. The transition to the market is connected with the revision of all the listed relations and has generated a lot of contradictions. At the same time, the following processes took place in the economy. The formation of a private form of ownership of the means of production conditioned the emergence of the labor market. The change in the structure of the productive forces caused a corresponding redistribution of the employed population. In place of the previously existing principle of the distribution of the products of labor: "From each according to his ability - to each according to his work" was proclaimed Modified, each - on request within its financial means. " Improve the level of quality of training, retraining and advanced training of personnel.

The radical changes in all elements of the social organization of labor demanded a revision of the conceptual approaches in personnel management. Successful international experience shows that in a civilized society, the viability and prospects of economic activity caused by suspended all the principles of its implementation by the criterion of humanity. The principle of humanity in management of the staff of firm consists in the choice of humane means, means and influences in which control is exercised of the person and for the benefit of the person.

Development recently of a humanistic paradigm it is based on the concept of the management and the staff of the company from the concept of the company as cultural phenomenon. In this case, culture is seen through the prism of the relevant standards development, as reflected in the system of knowledge, ideology, values,

laws, and everyday rituals, external to the company social communities [12, p.17]. Humanistic concept of leadership of employees: the main company - employees, and outside it - consumers of products. It is necessary to turn the consciousness of the worker to the consumer, and not to the head; Make a profit, but do not spend money; To the initiator, but not to the thoughtless performer; Pass to social norms based on a strong economic point of view.

Do not forget about morality. The hierarchy will step back into the background, giving way to culture and the market. Unlike other known approaches, the humanistic approach focuses on the actual human side of the firm. From this point of view, it is important how much the company's employees are integrated into the existing value system, are sensitive, flexible and ready for changes in the value sphere due to changes in living and working conditions. The implementation of this approach in the leadership is based on the following provisions, which, because of their obvious obviousness, can be called axioms [4, p. 24]. From the standpoint of the humanistic concept, the management of the company's employees at the present stage represents a system of interrelated economic and sociocultural conditions for the normal functioning, development and effective use of the personal potential of the firm's employees.

BASIC CONCEPTS AND STRUCTURE OF PERSONNEL POLICY

Personnel policy as an activity and a system of relationships.

It is part of the administrative activity of the subject of management. It is work of the enterprise for the directions, planning and scientific activity. Without understanding of theoretical bases of this activity of heads of various levels and fields of activity, including the public and municipal administration, it is impossible to provide the major constitutional rights and freedoms of citizens.

The personnel policy reflects the fundamentally important position of the subject of management in relation to the person in the organization, its capabilities in comparison with the organizational strategy. It predetermines the content of the

mechanism for managing the professional capabilities of a person in an organization. Human Resource Strategy gives HR management practices in system.

Represents the work of the enterprise in the direction, planning and research. Without an understanding of the theoretical basis of these activities, it is impossible for leaders of different levels and spheres of activity, including state and municipal administrations, to ensure the fundamental constitutional rights and freedoms of citizens.

Work in the enterprise is divided into the direction, planning and research of staff. Without an understanding of the theoretical basis of these activities, it is impossible for leaders of different levels and spheres of activity, including state and municipal administrations, to ensure the fundamental constitutional rights and freedoms of citizens.

The phrase "human resources policy" at the level of social psychology, and at the level of theoretical consciousness is most often understood as in relation to the activities of personnel management entity.

The concept of "cadres" is interpreted in a number of sources as the main, staffing structure of the organization, which has the necessary capabilities to perform its tasks. These are essential signs for understanding the content of the concept, however, they need clarification. The concept of "effective management of employees" has fundamental value: first, existence of the special acquired qualities, that is professional abilities of employees. They are formed in the process of special education, as well as during long-term specialization in a particular activity; secondly, the existence of a permanent status in the organization in property with a prescribed social role, that is, a position or a workplace. The first sign the characterizing qualitative aspect of personnel of the organization, and the second — the status of the person in the organization. Existence of the first sign is a necessary, but insufficient condition for application of "human resources" of the organization.

The personnel are considered as the necessary identification sign belonging to the organization. Enough human a resource where the personnel, are defined as the second sign, a nror at the same time he can't characterize considerably his quality

slaves, the reason for that existence of the professional abilities necessary for performance of tasks of the enterprise. As their loss stops shots and the ikheta function in other organization, for example, temporarily doesn't work, but is its part [13, p. 21].

Personnel potential of the organization is a characteristic of the professional capabilities of able-bodied citizens to participate in professional activities of the society, organization, enterprise [8, p.4].

The concept of "personnel" has fundamental value: first, existence of the special acquired qualities, so-called professional abilities.

The first sign characterizes qualitative aspect of personnel of the Organization, and the second — the status of the person in the Organization. Existence of the first sign is a necessary, but insufficient condition for recognition of "human resources" of any person in the Organization.

The personnel are considered as a necessary identification tag of the person belonging to the Organization. Enough human resources since personnel, defines the second sign, and at the same time it can't characterize substantially quality of shots since existence of the professional abilities necessary for performance of tasks in the Organization.

As loss of this component stops in the Organization of a shot and if this function in other organization, for example, temporarily doesn't work, she is a part of personnel of the Organization [13, p. 21].

Politics in the most general sense are activities and relations conditioned by the interests and goals of the subject of management. Then the personnel policy in a broad sense is the activity and the system of relations of the subject of management in relation to personnel, personnel potential [8, p.6]. In the narrow sense of the word, politics is seen as an activity and a relationship regarding the retention of power or the struggle for power. The power of the subject of management is his ability to induce others to act or to influence others. In the narrow sense of the word, personnel policy is the activity and the system of relations between the subject of management and cadres regarding the retention of power or the struggle for power. The concept of

"staff" is used in relation to the organization. This concept covers all list of staff of the Organization as a constant which is in a condition of the Organization and time, providing also wider use of these purposes in connection with contents, and it is important distinctive feature of employment in the Organization. In real life and in literature the concept "personnel" and "personnel" often are considered as synonyms. Feature of such social practice is that her contents is caused by the purposes of the Organization, enterprise, and also the development strategy of society, features of the state since social conditions in which he acts.

Depending on the developed social and economic relations it is type and a form of the state, what functions he delegates to society, he is capable to provide conditions for free development and realization by the person of the abilities.

Subjects of personnel policy can act and political parties.

Their actions and maintenance of the personnel policy developed by them, as a rule, are open to some extent under control of institutes of civil society, the state, in it or in that degree in which the staff of the Organization is known.

In structure of personnel policy as the social phenomenon it is possible to define: State policy in the field of personnel policy (Federal and regional state personnel policy); Personnel policy of the government; Municipal personnel policy; Personnel policy of the enterprises and organizations.

Are among the most important elements: subject, means, object of personnel policy, and also environment (social environment, society); Development and implementation of policy in the field of human resources. Strategy in the field of human resources is developed in the companies and for achievement of the objectives of the Organization.. Like any purposeful activity, personnel policy has its own structure. Among its most important elements include: the subject, means, the object of personnel policy, as well as the environment (social conditions, society); which it is developed and implemented human resources policy. The characteristic of this social practice is that its content is based on the objectives of the Organization, the Enterprise and the development strategy of the Society, the characteristics of the State, the social conditions in which it operates.

Depending on the prevailing social and economic relations, this is the type and form of the state, what functions it delegates to society, and it can provide the conditions for the free development and self-fulfillment of the individual.

Political parties can also act as agents of personnel policy.

Their actions and the content of their personnel policies have generally been open to some extent under the supervision of the institutions of civil society, the state, or to the extent that the staff of the organization are known.

The structure of personnel policy as a social phenomenon can be defined as: State policy in the area of personnel policy (federal and regional State personnel policy); The Government's personnel policy; Municipal personnel policy; Personnel policies of enterprises and organizations.

The most important elements include: theme, tools, personnel policy, and environment¹. Among the most important elements of personnel policy include: theme, medium, personnel policy object, as well as the environment (social environment, society); Development and implementation of its human resources policy. As part of the strategy in the field of personnel policy, the enterprise is being developed with the aim of achieving them