

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Геймификация как инструмент системы развития персонала компании нефтегазовой отрасли

УДК 005.962.1:331.101.3:371.382

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ61	Кошкарров А.Л.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

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

Нормоконтроль

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

Томск – 2019

Планируемые результаты обучения по ООП (магистратура)

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

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

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП

 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О-2ЭМ61	Кошкарору Антону Леонидовичу

Тема работы:

Геймификация, как инструмент системы развития персонала компании нефтегазовой отрасли

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

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Учебная, методическая и научная литература по теме исследования; бухгалтерская и статистическая отчетность ОАО «Томскгазпром»</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры</i></p>	<p>Рассмотреть теоретические и практические подходы к управлению развитием персонала; дать оценку текущего уровня вовлеченности персонала на предприятии; разработать предложения по совершенствованию программы развития</p>

<p>исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<p>персонала на предприятии</p>
<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Должностная структура персонала ОАО «Томскгазпром»; Структура персонала ОАО «Томскгазпром» по полу; Структура персонала ОАО «Томскгазпром» по возрасту, Показатели состава и движения персонала ОАО «Томскгазпром»; Численность отдельных категорий работников ОАО «Томскгазпром»; Анализ движения персонала ОАО «Томскгазпром»; Достоинства и недостатки системы стимулирования персонала ОАО «Томскгазпром»; Цели и инструменты развития персонала; Характеристика социально-экономических результатов внедрения геймификации в ОАО «Томскгазпром»; Расчет экономической эффективности внедрения геймификации в ОАО «Томскгазпром»</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Черепанова Н.В., доцент, к.фил.н.</p>

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

Задание выдал руководитель:

<p>Должность</p>	<p>ФИО</p>	<p>Ученая степень, звание</p>	<p>Подпись</p>	<p>Дата</p>
<p>доцент ШИП</p>	<p>Чистякова Н.О.</p>	<p>к.э.н.</p>		

Задание принял к исполнению студент:

<p>Группа</p>	<p>ФИО</p>	<p>Подпись</p>	<p>Дата</p>
<p>О-2ЭМ61</p>	<p>Кошкарров А.Л.</p>		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
О-2ЭМ61	Кошкарору Антону Леонидовичу

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.04.02 Менеджмент
Уровень образования	магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</i> – <i>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i> – <i>чрезвычайных ситуаций социального характера</i> 	<p>Описание рабочего места менеджера ОАО «Томскгазпром» на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды: в отделении установлено комбинированное освещение, электромагнитные поля на низком уровне, метеоусловия в норме. - опасных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлена пожарная сигнализация, имеется запасной выход. <p>Рабочее место оборудовано в соответствии с нормами техники безопасности.</p> <p>Рабочее место менеджера включает в себя: стол, стул, компьютер, принтер, сканер, клавиатуру, калькулятор.</p>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовой кодекс РФ; 2. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»; 3. ГОСТ 12.2.032-78 "Рабочее место при выполнении работ сидя" 4. Серия международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000; 5. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности; 6. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - прохождение персоналом инструктажа по технике безопасности; - стабильность выплаты заработной платы; - санаторно-курортное лечение; - поддержка ветеранов и пенсионеров; - организация культурных и спортивных мероприятий; - социальный пакет; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.
<p>1. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>содействие охране окружающей среды;</i> – <i>взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i> – <i>спонсорство и корпоративная благотворительность;</i> 	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и благотворительность; - ответственность перед потребителями услуг.

<ul style="list-style-type: none"> – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>Анализ правовых норм трудового законодательства – ТК РФ;</p> <p>Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации – устав предприятия, приказы, договоры.</p>
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Стейкхолдеры ОАО «Томскгазпром»;</p> <p>Структура программы КСО ОАО «Томскгазпром»;</p> <p>Затраты на КСО ОАО «Томскгазпром»;</p>

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

Задание выдал консультант:

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

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ61	Кошкаров А.Л.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 110 страниц, 23 рисунка, 10 таблиц, 45 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: управление персоналом, развитие персонала, вовлеченность персонала, совершенствование системы развития персонала, геймификация.

Объектом исследования является персонал предприятия ОАО «Томскгазпром».

Цель работы – анализ и разработка рекомендаций по совершенствованию системы развития персонала на предприятии ОАО «Томскгазпром».

В процессе исследования проводились: анализ структуры персонала ОАО «Томскгазпром», диагностика уровня вовлеченности персонала в деятельность компании; разработка программы развития персонала ОАО «Томскгазпром» с целью сделать Компанию самообучающейся.

В результате исследования выявлены достоинства и недостатки вовлеченности персонала в деятельность ОАО «Томскгазпром», проведен расчет экономической эффективности от внедрения разработанных механизмов развития персонала ОАО «Томскгазпром».

Экономическая эффективность/ значимость работы использование рекомендаций в ОАО «Томскгазпром» положительно скажется на лояльности и степени удовлетворенности работой, что в результате должно привести к повышению экономической эффективности функционирования ОАО «Томскгазпром» и росте его конкурентоспособности.

В будущем планируется внедрение разработанного механизма геймификации в экспериментальном подразделении ОАО «Томскгазпром».

Оглавление

Введение	9
1 Анализ теоретических и практических подходов к управлению развитием персонала	11
1.1 Роль развития персонала в системе управления персоналом	11
1.2 Понятие, цели и принципы развития персонала	20
1.3 Концепции и этапы развития персонала	24
1.4 Современные методы обучения и развития персонала	33
2 Оценка текущего уровня вовлеченности персонала на предприятии	39
2.1 Краткая характеристика предприятия	39
2.2 Оценка структуры персонала	43
2.3 Диагностика вовлеченности персонала в деятельность компании	57
3 Разработка программы развития персонала на предприятии	63
3.1 Анализ существующих подходов по развитию персонала	63
3.2 Предложения по разработке и внедрению системы развития персонала	69
4 Характеристика корпоративной социальной ответственности ОАО «Томскгазпром»	89
Заключение	100
Список использованных источников	104
Приложение А Организационная структура ОАО «Томскгазпром»	109

Введение

Вследствие роста темпов технического прогресса, во многих профессиях специфика интенсивности изменения требований к профессиональным навыкам в трудовой деятельности претерпела значительные изменения в течение последних десятилетий. Если раньше сотрудник предприятия мог на протяжении всей карьеры пользоваться тем багажом знаний, который он приобрел при обучении в учебном заведении, то сегодня рынок труда требует постоянного обновления профессиональных навыков в связи с внедрением все более совершенных технологий.

Особую важность в этом отношении приобрела и нефтегазовая сфера, в которой работает предприятие, послужившее базой для нашего исследования ОАО «Томскгазпром». Специфика деятельности предприятий данной отрасли экономики подразумевает высокую наукоёмкость и интенсивное развитие технологий, что обуславливает необходимость постоянного развития профессиональных компетенций сотрудников от руководящего состава до низших звеньев цепи управления. Всё вышеизложенное и обуславливает актуальность данного исследования.

Цель работы состоит в анализе и разработке рекомендаций по совершенствованию системы развития персонала на предприятии ОАО «Томскгазпром».

Постановка данной цели обусловила необходимость решения следующих основных задач:

- рассмотреть теоретические и практические подходы к управлению развитием персонала;
- дать оценку текущего уровня вовлеченности персонала на предприятии;
- разработать предложения по совершенствованию программы развития персонала на предприятии.

Предмет исследования – система развития персонала на предприятии.

Объектом исследования является персонал предприятия ОАО «Томскгазпром».

Теоретической основой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные организации труда, управлению персоналом предприятия, кадровому менеджменту, вопросам развития и обучения персонала на предприятии.

Исследованием вопросов, связанных с развитием и управлением персоналом предприятия занимается широкий круг ученых и исследователей, при изучении материалов, нам показались наиболее интересными работы таких ученых как А.Р. Алавердов, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов и др.

Решение поставленных в работе задач осуществлялось с применением методов сравнения и обобщения, анализа и синтеза. При проведении обработки статистических и аналитических материалов применялись пакеты прикладных программ Word и Excel.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что использование рекомендаций позволит ОАО «Томскгазпром» более целенаправленно и эффективно осуществлять управление развитием персонала и на этой основе повысить эффективность деятельности организации.

1 Анализ теоретических и практических подходов к управлению развитием персонала

1.1 Роль развития персонала в системе управления персоналом

В современных экономических условиях сотрудник компании является основным её ресурсом, обеспечивающим выручку, таким образом, инвестиции в развитие профессиональных компетенций могут считаться базовыми и основополагающими вложениями для коммерческой структуры.

Управление персоналом можно определить, как область знаний, связанную с целенаправленным координированием деятельности персонала в соответствии с целями и задачами организации. Подразумевающий поиск и обучение персонала, этот процесс апеллирует к организованному воздействию на сотрудников компании в рамках стимулирования их рабочей деятельности с целью улучшения функционирования организации в целом [27, С. 35].

Иными словами, управление персоналом сводится к планированию и осуществлению эффективного использования возможностей персонала. Важно отметить, что данный процесс, с одной стороны, должен учитывать интересы и потребности компании, с другой – будучи легитимизированным в рамках трудового законодательства, защищать права работников. В данном ключе HR-менеджер является своеобразным посредником между специалистами и руководителями компании.

Задачи системы управления персоналом можно описать через призму обеспечения компании нужным количеством компетентных и квалифицированных кадров, максимального высвобождения их ресурсных возможностей, создания благоприятной трудовой атмосферы для выполнения вышеупомянутых целей, а при необходимости – принятия решения о последующей судьбе специалистов, не справляющихся со своими задачами. Методы воздействия на персонал в данном ключе могут варьировать от экономических (финансовых) до социально-психологических и директивно-административных.

Для организации встречи с сотрудником в формате целеполагания и оценки необходимо информировать сотрудников о встрече, подготовить документы по целеполаганию и оценке, а также определить время и место встречи.

Чтобы подготовить сотрудников к встрече в формате целеполагания необходимо предупредить сотрудников о предстоящей встрече с непосредственным руководителем как минимум за неделю.

Если программу управления результативностью раньше не использовали, необходимо провести сначала общее собрание с сотрудниками или организовать массовое информирование коллектива о предстоящих реформах в управлении с помощью корпоративного сайта, почты, руководителей подразделений [23, С. 284].

На общем собрании рассказать о результатах работы подразделения и организации, о приоритетных задачах на предстоящий период и принципах программы управления результативностью, в основе которой лежит процедура целеполагания и оценки результатов работы сотрудников.

Описать доступным языком формат встречи, правила и нормы проведения. Зафиксировать данную информацию в специальной памятке, Книге сотрудника и выложить на портал организации, разослать по почте. Понимание, что происходит на встрече целеполагания, снижает тревожность и уровень стресса у сотрудников. В результате они воспринимают предстоящую процедуру не как «вызов на ковер», а как регулярный нейтральный рабочий момент.

Если же программа управления результативностью давно действует в организации, нужно напомнить сотрудникам, где хранится информация о процедуре целеполагания, и кратко правила такой встречи с руководителем.

За неделю до проведения индивидуальных встреч необходимо попросить сотрудников подготовить самооценку: определить процент реализованных задач и оформить отчет о выполнении. Лучше обязать

подготовить отчет в утвержденном формате: в виде отчета о выполнении задач, оформленного в произвольном виде, или эссе об успехах и неудачах.

Оценку выполнения количественных показателей рекомендуется вменить сотруднику, имеющему доступ к данным управленческого, финансового и бухгалтерского учета. Результаты анализа данный сотрудник передает руководителю, который рассказывает о них подчиненному либо перед встречей, либо непосредственно во время нее.

Если перед сотрудником стояли количественные и качественные задачи, нужно запросить у него документальные доказательства, подтверждающие выполнение плана. Данные доказательства приложить к отчету сотрудника и сохранить до следующей встречи.

Встречаться с сотрудниками для управления результативностью регулярно, желательно в конце отчетного периода. Место и время встречи выбрать с учетом собственных планов и планов сотрудника. Выделить на встречу не менее получаса. Нужно помнить, если сотрудник не доволен оценкой и не согласен с планами на будущее, встреча продлится дольше – час и более.

Для проведения встречи по целеполаганию и оценке сотрудника необходимо:

- установить контакт с сотрудником;
- выслушать отчет сотрудника;
- дать обратную связь сотруднику;
- сделать итоговую оценку;
- дать задачи на следующий период;
- обсудить план развития сотрудника (карьерный план);
- подвести итоги встречи [39, С. 85].

Нужно давать сотрудникам обратную связь для понимания того, насколько он отвечает ожиданиям организации и как добиться успеха, а не с целью критики и наказания.

Обратную связь рекомендуется начинать с положительного аспекта, а затем перейдите к недочетам и завершите общение в позитивном русле.

В конце встречи нужно зафиксировать итоговую оценку работы сотрудника. Обсудить результат с сотрудником, уточнить, согласен он с оценкой или нет. Если оценка влияет на размер вознаграждения и сотрудник с ней не согласен, есть риск негативных последствий, вплоть до увольнения.

Если руководитель не согласен с доводами, то ему не стоит принимать решение сразу. Предусмотрите для таких случаев процедуру разрешения конфликтов. Например, пригласите на совещание сотрудника, непосредственного руководителя, представителя высшего руководства и сотрудника службы персонала. Изучите отчет сотрудника и отчет руководителя. Выслушайте мнение обоих. После этого примите коллегиальное решение, последнее слово – за старшим по должности. Решение нужно зафиксировать в протоколе.

После оценки результатов работы сотрудника, анализа плюсов и минусов ситуации нужно разработать и поставить перед сотрудником цели на будущий период.

В конце встречи еще раз нужно поговорить, о чем договорились с сотрудником, обсудить задачи и план развития (если такой разработан). Попросить сотрудника сказать, к какому заключению он пришел, какие выводы сделал, как планирует улучшить результат труда.

Необходимо заострить внимание на положительных аспектах работы с сотрудником. Это подкрепит в нем настрой на ожидаемое от него поведение и уверенность в том, что организация готова помочь ему в повышении личной результативности.

Если цели организации выполнены, при этом сотрудник проявил инициативу и сделал больше, чем планировалось, необходимо продумать, как его поощрить. Инструменты поощрения могут быть как материальными, например премия, так и нематериальными, например общественное признание, статус эксперта и пр. Благодаря такому поощрению руководитель

замотивирует сотрудника, улучшит его результативность, повысит лояльность и, если сотрудника будут переманивать в другую компанию, его будет проще удержать.

Системность подхода к управлению сотрудниками позволяет повысить эффективность системы управления персоналом предприятия в целом.

1.2 Понятие, цели и принципы развития персонала

Неквалифицированный сотрудник приносит компании только вред и первым попадает под сокращение. В этом и заключается суть развития персонала.

Крупнейшие корпорации вкладывают немало средств и усилий в развитие и обучение персонала. Такие раскрученные мировые бренды, как Apple, Samsung и IBM, ставят перед собой важнейшую цель – поддержание высокого уровня квалификации сотрудников. Создавая собственные университеты, они добиваются отличного результата.

Основные принципы развития персонала:

- одновременное развитие всех категорий персонала, заимствование новых форм развития;
- обучение и развитие кадров на опережение, основанное на данных прогнозов научно-технической сферы;
- создание гибкой системы развития с возможностью ее использования на разных этапах;
- поощрение и мотивация рабочей силы; создание системы развития персонала предприятия относительно его перспективных возможностей и стратегии развития.

Развитие персонала в организации напрямую влияет на производительность предприятия. Программа развития персонала увеличивает эффективность работы каждого сотрудника в отдельности и повышает ценность человеческих ресурсов в целом. Это достигается за счет хорошей мотивации персонала и назначения достойного вознаграждения за труд. Вложение в развитие персонала сейчас – инвестиция в будущее всей компании, которая непременно приведет вас к желаемому результату.

Для получения преимуществ перед конкурентами и закрепления в рыночной среде повышение квалификации работников должно вестись непрерывно. Для этого требуются постоянные и комплексные усилия руководства и коллектива.

При стратегическом планировании мероприятий по развитию персонала, безусловно, не стоит забывать и об иных принципах системы. Речь в том числе идет об ориентации реальных возможностей работодателя, и финансовых тоже.

1.3 Концепции и этапы развития персонала

Концепция развития персонала – стратегия предприятия, построенная относительно потребностей владельцев человеческого капитала.

– Концепция совершенствования процесса накопления человеческого капитала (развития персонала), заключается в том, чтобы на предприятии не оставалось свободных рабочих мест. Для использования такой цепи работодатель набирает дешевую рабочую силу. Каждый работник должен быть подготовлен сразу по нескольким направлениям и справляться с абсолютно любым заданием.

– Продуктовая концепция, или концепция повышения качества человеческого капитала, подразумевает то, что работодатель заинтересован в получении работников, способных предоставить высокое качество работы. Данное требование заставляет их делать выбор в сторону «товара», обладающего всеми необходимыми для работы навыками и не нуждающегося в подготовке. Таким образом, они выбирают сотрудников, которые сразу смогут принести наибольшую пользу их предприятию.

– Торговая концепция, или концепция стимулирования использования возрастающего человеческого капитала, поддерживает мнение, что предоставление самостоятельного выбора владельца «рабочей силы» будущей карьеры сотрудника приводит к снижению спроса или оставляет его неизменным.

– Традиционная маркетинговая концепция, или концепция эффективности удовлетворения желаний и предпочтений работодателя, берет за основу представление о том, что причиной для изменения стратегии потребления персонала являются средства, полученные от рабочего процесса.

– Социальная концепция, или концепция социально-этического развития персонала, используется для разрешения конфликтов о пожеланиях, запросах и материально обоснованных потребностях всех рабочих слоев предприятия. Расхождение между рабочими классами характеризует

гибкость поведения работодателя. Чем больше возникает разногласий – тем больше проводится мероприятий по установлению соглашений между ними.

– Профориентационная концепция, или концепция поиска профессиональных талантов, поддерживает мнение, что приобретенные знания, полученные способности и опыт дают их носителю возможность занимать более высокие должности, подобно физическому капиталу.

– Коммуникативная концепция развития персонала использует все возможные способы, чтобы поднять спрос на рабочую силу. В их число входит реклама, социальные работы, пропаганда. Важно подчеркнуть, что данный способ работает только при системном подходе.

– Если говорить о концепции сервиса рабочей силы, работодатель берет на себя всю ответственность и самостоятельно создает условия для развития персонала относительно желаемого уровня конкурентоспособности.

– Современная концепция развития персонала предполагает не только удовлетворенность работодателя, но и обеспечение рынка необходимым количеством рабочей силы и качеством ее работы [45, С. 97].

Рассмотрим этапы развития персонала в организации.

Рассмотрим более подробно управление карьерой сотрудников как цель развития персонала. Понятие термина «деловая карьера» представляет собой совокупность мер, принимаемых для продвижения сотрудника по карьерной лестнице.

Карьера подразумевает рост индивида в профессиональной сфере, развитие его рабочих навыков, прогресс в исследуемой области, продвижение в иерархии предприятия, получение вознаграждений и авторитета.

На формирование развития персонала влияют два вида факторов: субъективные и объективные. Рассмотрим их подробнее.

Объективные факторы не зависят от окружающих условий и мнения других сотрудников, субъективные, наоборот, этому подвержены.

Планирование карьеры выделяет три типа целей: личные, предметные, инструментальные.

Управленческие карьеры делятся относительно следующих факторов:

- скорость карьерного роста;
- последовательность смены должностей;
- ориентация в перспективе: на продвижение на желаемые должности;
- на сохранение устраивающей работника позиции;
- личностные цели: саморазвитие, успешная карьера, самореализация, получение власти, появление капитала.

Тип карьеры напрямую зависит от сложившейся в стране экономической ситуации, формы заработка, направления развития персонала, желания сотрудника.

Карьерный рост не всегда означает рост сотрудника как профессионала. Ведь человек, занимающийся продвижением себя в одной деятельности, далеко не профессионал в других сферах. Важно разделять этапы карьерного роста – на каждом из них человек удовлетворяет разные потребности. Также существуют разные уровни развития персонала.

Выделены несколько этапов управления планированием карьеры:

1. Обучение сотрудника относительно его целей и потребностей предприятия.
2. Составление плана развития карьеры.
3. Реализация составленного плана.
4. Оценка достигнутого и корректировка последующих целей [29, С. 39].

Планирование карьеры – составление схемы движения персонала относительно потребностей предприятия, характеризующейся горизонтальным и вертикальным продвижением в иерархии должностей от поступления нового работника до предполагаемого увольнения.

Субъектами такого планирования являются как сотрудники, так и их руководители.

Механизм управления карьерой персонала – совокупность приемов и мер для рационального использования рабочей силы и навыков сотрудника предприятием. Этот механизм реализует профессиональные перспективы сотрудника, а его отражением является карьерограмма.

Карьерограмма – это система записей об этапах карьерного развития каждого сотрудника в отдельности.

Управление деловой карьерой – совокупность мероприятий, которые проводятся отделом кадров для улучшения систем организации, планирования и контроля за персоналом, относительно целей, стратегии и планов предприятия, а также интересов и качеств самого работника. Управление развитием персонала организации требует усилий от руководства.

Главная задача составления плана развития карьеры состоит в том, чтобы заставить взаимодействовать профессиональную и внутриорганизационную карьеры. Эффективность развития персонала зависит от правильно составленного плана. Личный карьерный план должен содержать три составляющих: оценка настоящей ситуации, постановка желаемых целей и частные цели и задачи.

Система управления персоналом создает собственный блок функций по управлению деловой карьерой. За выполнение этих функций отвечают: служба управления персоналом, дирекция, начальники функциональных подразделений и консультационные центры.

Методы управления развитием персонала – совокупность приемов и действий, применяемых организацией для увеличения ценности человеческих ресурсов.

Система разделена на две составляющие:

– методы науки управления продвижением персонала – методы получения информации о различных способах управления персоналом;

– методы непосредственного управления развитием персонала подразумевают прямое влияние на субъект продвижения и применение различных способов продвижения сотрудников на нем.

Методы науки управления продвижением персонала делятся на две основных группы:

– общенаучные методы, используемые во всех сферах производства;

– специальные методы познания – особенные или единичные.

Специальные методы изучения управления персоналом объединяют:

– Методы сбора первичной информации (социальные опросы, наблюдения, анкетирование, изучение статистики, эксперименты, изучение мнений, оценивание конкурентоспособности работников), а также методы первичной обработки полученной информации об управлении.

– Изучение, оценку и обобщение полученных данных, применяемых в целях выработки и принятия решения для управления. Сюда относятся: системный анализ, простейшее программирование, статистика, вероятности, моделирование, экспертизы.

– Стратегический анализ развития персонала и прогноз. На нашем рынке применимы следующие методы: мозговая атака, матричное моделирование, морфологический метод, метод «Дельфи» и др.

Методы непосредственного управления продвижением персонала берут за основу законы общества и интересы представителей рынка, правовые нормы, которые регламентируют основные принципы использования человеческого капитала в тех или иных сферах. Среди всего разнообразия методов выделены два вида: методы прямого и методы гибкого воздействия.

Методы прямого воздействия способны обеспечить выполнение лишь одной важной функции развития персонала. Эта функция – поддержание единого направления в деятельности всей организации и пропорциональной деятельности каждого из ее субъектов.

Отличительными признаками применения этих методов является:

- с помощью применения этих методов управленческие решения и приказы доходят до исполнителя в предельно четкой форме с указанием крайних сроков выполнения;
- характеристика результатов принимает более ясный и законченный вид;
- появляются ограничения в выделении бюджета на тот или иной проект, направленный на достижение максимально полезного результата.

Использование методов прямого воздействия можно встретить во многих сферах деятельности. Рассмотрим несколько примеров:

- установление ограничений трудоспособного возраста, времени обучения;
- ограничения в мобильности наемных работников и их возможностях совершать инвестиции в человеческий капитал;
- равные условия при учебе и поступлении в высшие учебные заведения, а также при карьерном развитии;
- формирование органов управления, издание административных указов, проведение управленческих реформ, издание распоряжений, выработка стандартных процедур управления и т. д.

Методы гибкого управления воздействуют на интересы работодателей и самих работников косвенно – через колебания цены на человеческие ресурсы, налоги, прибыль и остальные материальные стимулы. Влияние этих методов прослеживается на всех уровнях экономики и производства, поэтому они считаются с директивными формами управления, значительно усиливая и дополняя их. Эта тенденция уже давно прослеживается на отечественном рынке.

1.4 Современные методы обучения и развития персонала

1. Геймификация обучения

Разрабатывается множество компьютерных и настольных игр, позволяющих решать различные бизнес-задачи. Геймификацию полезно использовать, когда нужно отработать алгоритм поведения в той или иной ситуации. Хорошо приживаются игры, когда для корпоративной культуры компании понятие "игра" знакомо и привычно. Игры хорошо идут в молодом (25–45 лет) коллективе продавцов и будут буксовать в компаниях строителей или бухгалтеров со средним возрастом 50–65 лет. Так как в мире компьютерных игр и гаджетов молодое поколение умеет максимально черпать возможности. У игр есть ещё одно большое преимущество — они позволяют получить хорошее вовлечение в процесс всех участников обучения. У участников не получится тихо отсидеться, как это удаётся в тренингах с большим количеством участников.

2. Бизнес симуляции

Кратко, это продолжительная игра (иногда в несколько этапов), созданная на основе бизнес-модели компании. Бизнес-симуляции можно использовать и для обучения управленческим и предпринимательским компетенциям, а также и для оценки сразу большого количества персонала. Основные "плюсы" этого инструмента: возможность увидеть на практике долгосрочные результаты от принятия управленческих решений; вовлечённость участников; участие коллективов до 100 человек одновременно в процессе игры; командообразующий эффект. Недостатки инструмента обучения: сопротивление заказчика на проведение игр, руководство часто воспринимает бизнес-симуляции, как несерьёзные и поверхностные процедуру; необходима тщательная подготовка к игре, как экспертов, так и участников процесса; сопротивление самих участников на участие в игре; ощущение искусственности и оторванности от жизни и бизнеса. Приходится слышать от участников следующие комментарии: "Ведь это игра. Это я здесь так поступил. В жизни и работе, я всегда по-другому

действую". И от экспертов требуется хороший уровень подготовки в предоставлении обратной связи в процессе игры и после неё, чтобы участники понимали и принимали свои зоны роста.

3. Корпоративные соц.сети или корпоративные чаты

На закрытом корпоративном портале создаётся тема обсуждения, как правило, взятая из реальной работы участников. Это может быть проблема, которая сейчас в приоритетном порядке решается в компании. Или проект, который реализуется в компании. К обсуждению трудного вопроса подключаются разные участники и в реальном времени дают советы, предлагают решения. Плюсы данного метода: просто (подключение с любого гаджета) и легко (подключение даже вне работы /по дороге домой) реализовать при условии, что программисты в компании — "друзья" службе персонала; помогает собрать много мнений и решений по трудному вопросу, волнующему какое-то подразделение; сбор и обмен мнениями важен и полезен для управляющего звена, чтобы получить срез уровня принятия решений различных сотрудников; можно на таких обсуждениях повторить мотивацию персонала выделяя лидеров мнений/составляя рейтинг по разным шкалам. Недостатки: необходимо постоянно подогревать интерес к данному процессу, так как люди не всегда охотно включаются в обсуждение, быстро остывают и в обсуждении остаются одни и те же люди. Важно подать данную процедуру, как обязательную обучающую процедуру, при этом полезную и для компании в целом. Есть другая сторона негативная сторона, обсуждение в чатах может уйти в стороны личностных нападок и неконструктивной критики руководства и компании в целом, поэтому нужен модератор обсуждения. И вопрос, кто этим будет заниматься, часто актуален.

4. Корпоративные дистанционные курсы/электронное обучение

Это распространённая форма самостоятельного обучения. К нему можно отнести различные внутрикорпоративные библиотеки, "мануалы", инструкции, списки часто встречающихся вопросов и ответов. Все материалы публикуются на информационных порталах. Хорошо помогают в

обучении техническим, профессиональным, специальным корпоративным знаниям. Обязательно предусмотреть составления ИПР (индивидуального плана освоения знания) и оценочные процедуры (тестирование, экзамен) после срока обучения. Многие компании заключают договора на получение регулярных рассылок от ведущих бизнес-школ по определённой тематике. Также хорошо реализуются проекты электронных библиотек от ведущих отечественных издательств. Данный инструмент не может решить всех потребностей в развитии персонала. С его помощью можно восполнить потребности в теоретических знаниях персонала.

5. Вебинары

Дёшево и просто. Особенно, для тех компаний, чей бизнес раскидан по регионам нашей великой страны. Эффективность этого инструмента напрямую зависит кого обучаем и как потом проверяем полученные знания. Обучить IT-специалистов — легко. Обучить бухгалтеров работе в программе — легко. А вот клиентоориентированности, ориентации на результат или ораторскому мастерству, вряд ли удастся обучить с помощью вебинаров. Поэтому этот инструмент мы рекомендуем также использовать для передачи теоретических знаний, для изучения продуктовых линеек в компании, работе в программе или получения знаний по технике безопасности.

6. Проектные группы

Участие в том или ином бизнес-проекте даёт сотруднику незаменимую возможность профессионального развития: это и кроссфункциональное взаимодействие, и другая динамика работы, и более глубокое понимание бизнес-процессов. С одной стороны, сотруднику придётся выходить из зоны комфорта, так как участие в проекте не освобождает его от решения непосредственных текущих/традиционных задач, а с другой стороны именно при взятии на себя дополнительной нагрузки и ответственности и происходит его развитие и получение нового практического опыта. У каждого бизнес-проекта должен быть лидер. Все бизнес-проекты не должны мешать непосредственной работе, потому часто

они идут в нерабочее время. Для компании это всегда получение дополнительного кадрового резерва.

7. Ротация кадров

В классическом виде ротацию кадров знакома многим руководителям, ведь это инструмент мотивации персонала. С другой стороны, вступая в новую должность, сотрудник проходит большой виток развития так как вынужден осваивать новые функциональные задачи. Но здесь мы больше говорим о переводе сотрудника не по вертикали в той же функциональной ветке, а про ротацию горизонтальную. Когда сотрудник переводится в подразделение, которые не пересекается с его прежним. Например, из службы персонала в логистику, из юристов в службу качества, из бухгалтеров в маркетинг. Примеров уже предостаточно. Транснациональные компании давно уже пользуются таким методом развития сотрудников, правда чаще в рамках управленческого звена. Что следует учесть? Желания самого сотрудника, систему подготовки/переквалификации кадров, систему мотивации для таких сотрудников.

Набирают обороты такие инструменты развития персонала: управление в стиле коучинг — наставничество/менторство руководителями, стратегические сессии, шедоунг, групповые коуч-сессии, квесты и т.д.

Обобщим основные ошибки по развитию персонала.

Ошибка 1. Инвестирование в разовые мероприятия, а не в те, что проводятся на регулярной основе

Развитие персонала на предприятии – это системный и поэтапный процесс. Мероприятия, не связанные друг с другом и организованные разово, почти не приносят пользы. Необходимо определить цели и задачи, подготовить регламентирующие документы, разработать план (минимум на полгода, а в идеале – на год), рассчитать бюджет с учетом потребностей фирмы. Только в случае планомерного и комплексного подхода можно добиться желаемых результатов.

Ошибка 2. Усвоение и использование новых умений и знаний на практике никак не контролируется

В ряде фирм в России усвоение и применение новых навыков и информации не отслеживается, а вместе с тем наблюдать за этим нужно. Благодаря контролю возможно:

- устанавливать, что результаты, которые дает развитие персонала, положительно сказываются на решении компанией стратегических задач;
- определять проблемы в процессе;
- выявлять соотношение между расходами на проведение мероприятий и результатами, которые они приносят.

Ошибка 3. Работодатели не поощряют достижения сотрудника в обучении

Нередко руководство отказывается поощрять достижения специалистов с выдающимися результатами в профессиональной подготовке. И напрасно, ведь одобрение важно не только для конкретного человека. Если в компании поощряют работников за успехи, в коллективе формируется добросовестное отношение к деятельности, дисциплина становится лучше, мотивация повышается.

Ошибка 4. Стратегия развития персонала недостаточно синхронизирована с общей стратегией развития предприятия

В идеале стратегия развития компании и система обучения сотрудников создаются как одно целое. Однако на практике такой подход – редкое явление. Как правило, профессиональное развитие персонала ставят на второе место. Связанные с обучением специалистов процессы и мероприятия не синхронизируют со стратегией и задачами фирмы. На это есть несколько причин:

- работники кадровой службы слабо представляют, в чем заключается корпоративная стратегия;
- способы развития персонала отстают от целей организации.

Во избежание подобных ошибок еще при выработке основной стратегии следует встроить систему развития персонала в ее организационный блок.

Подводя итог исследованию стоит отметить, что эффективная стратегия развития персонала успешной компании – это предоставление своим сотрудникам полного понимания перспектив роста и определения своих навыков, а также обширный список вариантов развития, которые работодатель готов финансировать. Работник получает возможность самостоятельно планировать свое развитие и несет полную ответственность за свою работу, что является сильнейшим стимулом. Такой прогрессивный подход к организации работы позволяет реализоваться в первую очередь тем, кому это действительно нужно, – сотрудникам с высоким потенциалом.

2 Оценка текущего уровня вовлеченности персонала на предприятии

2.1 Краткая характеристика предприятия

ОАО «Томскгазпром» – дочернее предприятие ПАО «Газпром». По итогам 2017 года добыча газа составила более 3,775 млрд куб. м (из которых 1,151 млрд куб. м. – попутный нефтяной газ), жидких углеводородов (нестабильного конденсата и нефти) – около 1 474 тыс. тонн. Показатели добычи газа и ЖУВ превышают результаты 2016 года на 7,6% и 4,2% соответственно. При этом программа использования ПНГ ОАО «Томскгазпром» – одна из самых успешных в области, сегодня уровень использования попутного нефтяного газа на месторождениях компании составляет 98,6%. В 2017 году программа геологоразведочных работ ОАО «Томскгазпром» выполнена в полном объеме. В ходе ее реализации на месторождениях компании пробурены три разведочные скважины и две, переходящие испытанием с гидравлическим разрывом пласта с 2016 года. Кроме того, завершена масштабная программа сейсморазведки 3Д на Мыльджинском и Рыбальном лицензионных участках, выполнен ряд других работ по геологическому изучению недр. Получен прирост запасов нефти промышленной категории в количестве 640 тысяч тонн. В целом, объёмы проведённых работ в 2017 году соизмеримы с показателями 2016 года. На основе полученных результатов и выполненных прогнозов уточнено геологическое строение и перспективы нефтегазоносности изучаемой территории по всем перспективным комплексам.

Общая годовая проходка бурения составила более 169 тыс. пог. метров, что почти на 38 тыс. пог. превышает план 2017 года. Перевыполнение связано с опережающим бурением кустов скважин Казанского НГКМ, а также выполнением части плана 2018 года. Всего пробурено 61 эксплуатационная скважина, из которых 35 закончены строительством. Введены в строй новые эксплуатационные скважины на Казанском и Останинском месторождениях. 2017 год ознаменован выводом

на проектный режим нового, третьего после Мыльджинского и Северо-Васюганского, центра газодобычи компании – Останинского. На Останинском месторождении пробурено 9 эксплуатационных скважин, завершена программа ГРП. Суточная добыча газа сепарации здесь достигает 1,6 млн куб. м. При этом Останинское месторождение является сложным по геологическому строению – его запасы природного газа приурочены к шести пластам.

В течение 2017 года компанией проводилась большая работа по строительству новых объектов на месторождениях. На установке комплексной подготовки газа и конденсата Казанского НГКМ выполнены все пусконаладочные испытания. Кроме того, на месторождении ведется расширение второй очереди энергокомплекса, на котором смонтирована четвертая ГТЭС мощностью 6 МВт.

На установке комплексной подготовки газа и конденсата Мыльджинского месторождения в 2017 году проведен монтаж блока охлаждения газа – отдельного укрытия для нового, третьего по счету, детандер-компрессорного агрегата (ДКА). Он станет завершающим в технологической схеме подготовки газа на месторождении. Запуск нового ДКА запланирован на 2018 год.

Из других важных работ – успешно проведены испытания продуктопровода «Мыльджинское НГКМ – Казанское НГКМ – ЖД терминал СПБТ в г. Куйбышев», 2-й этап протяженностью 261 километр.

В 2017 году на стадию опытно-промышленной эксплуатации вышел проект ЕАМ-система. Его реализация выводит месторождения предприятия на новый информационный уровень. ЕАМ-система заметно повышает прозрачность жизненного цикла оборудования, помогает лучше видеть и понимать структуру производственных фондов, способствует повышению качества работ по техническому обслуживанию и ремонту оборудования, увеличению сроков межремонтных периодов, повышает исполнительскую

дисциплину, эффективность решения производственных задач, принятие управленческих решений.

В компании реализуется политика в области охраны труда и промышленной безопасности, основными целями которой являются: создание безопасных условий труда и сохранение жизни и здоровья работников, а также обеспечение надежности работы опасных производственных объектов. Политика направлена на безопасность и безаварийность производства, предупреждение нештатных ситуаций, снижение производственного травматизма. Ее главный постулат: в обеспечении безопасности и охраны труда участвуют все без исключения работники предприятия – от рабочего вспомогательных производств до первого руководителя. Система управления охраной труда и промышленной безопасностью компании предполагает трехуровневый административно-производственный контроль. В 2014 году получен сертификат на соответствие системы управления ОАО «Томскгазпром» требованиям международного стандарта OHSAS 18001:2007 «Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования». В 2017 году ресертификационный аудит, проведенный органом по сертификации TUV Austria Cert GmbH, подтвердил соответствие системы международным стандартам и продлил срок действия сертификата на три года.

ОАО «Томскгазпром» придерживается корпоративных принципов и экологических стандартов ПАО «Газпром», выполняет необходимые нормы и требования законодательства в области охраны окружающей среды. Экологическая безопасность производственных объектов, минимизация выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух, сбросов в водные объекты и образования отходов – таковы основные направления работы компании в области охраны окружающей среды и уменьшения негативного воздействия на природу.

Динамичное развитие ОАО «Томскгазпром» имеет большое социальное значение для Томской области: создаются новые рабочие места,

укрепляется экономическая стабильность региона, решаются насущные проблемы северных районов. Ежегодно ОАО «Томскгазпром» подписывает договоры о взаимном сотрудничестве по социально-экономическому развитию территорий с Кургасокским и Парабельским районами Томской области. Средства, предусмотренные договорами, направляются на реализацию наиболее актуальных социальных проектов. Это в первую очередь — детские сады, школы, лечебные учреждения. Всего с 2005 по 2017 год социальные инвестиции Томскгазпрома в развитие социальной сферы и помощь детям на территории северных районов Томской области составили около 330 миллионов рублей. Акция «Плавучая поликлиника» была начата Томскгазпромом в 2000 году и в дальнейшем получила поддержку Администрации Томской области. Сегодня – это одна из самых заметных социальных акций в регионе, эффективность которой подкреплена семнадцатилетним позитивным опытом ее проведения. Каждый год в рамках этой акции порядка шести тысяч жителей отдаленных северных поселков получают профессиональную помощь высококвалифицированных врачей, а также имеют возможность пройти полноценное диагностическое обследование.

2.2 Оценка структуры персонала

В условиях влияния как внешних, так и внутренних факторов повышается необходимость закрепления профессионального состава персонала предприятия, а также привлечения высококвалифицированных специалистов с рынка труда. В этой связи особую важность приобретает поддержание имиджа ОАО «Томскгазпром» на рынке труда в качестве привлекательного работодателя.

Ответственность за реализацию стратегических инициатив в области управления персоналом возложена на Управление по кадровой политике ОАО «Томскгазпром». Структура предприятия приведена в приложении 1.

Структурными подразделениями Управления являются:

- отдел по организационному развитию, оплате труда и мотивации,
- отдел по работе с персоналом,
- отдел оценки и развития персонала,
- отдел по социальной работе.

Представим функционально-должностные обязанности менеджеров управления по кадровой политике.

Менеджер в области организационного развития, оплаты труда и мотивации проводит: анализ кадровой политики и практики Общества в сравнении с кадровой политикой и практикой, сложившейся на рынке труда. Осуществляет мониторинг заработной платы персонала Общества и в целом на рынке труда, и занимается реализацией политики в области оплаты труда работников, направленной на обеспечение условий для привлечения и удержания квалифицированного персонала. Осуществляет формирование мотивационных программ, направленных на достижение работниками ключевых показателей эффективности деятельности. Анализирует состояние нормирования труда, качества норм» показателей по труду, численности персонала и бюджета не его содержание.

Менеджер отдела работы с персоналом определяет перспективную потребности в персонале с учетом стратегии развития Общества, и ведет

поиск во внутренних и внешних источниках информации о кандидатах, соответствующих требованиям должности, профессии в соответствии с утвержденным планом. Отвечает за организацию прохождения производственной практики студентами и стажировки выпускников учреждений высшего и среднего профессионального образования. Занимается проведением конкурсных процедур на замещение вакантных должностей и профессий в Обществе. Обеспечивает функционирование Программы наставничества в ОАО «Томскгазпром». Так же в его функционал входит применение к работникам мер поощрения и дисциплинарного взыскания и учет использования рабочего времени.

Менеджер в области оценки и развития персонала проводит ежегодную оценку соответствия деятельности работников Общества требованиям профессиональной компетентности. Определяет потребности Общества в профессиональном обучении и развитии персонала. Анализирует качество и эффективность обучающих мероприятий. Отвечает за организацию проведения конкурсов профессионального мастерства.

Менеджер в области социальной политики занимается оценкой удовлетворенности персонала условиями труда, различными выплатами льготного характера, добровольным медицинским страхованием работников Общества и страхованием работников от несчастных случаев, организация проведения обязательных и профилактических осмотров работников Общества, организация социально-культурных и спортивных мероприятий.

Кадровая политика ОАО «Томскгазпром» базируется на строгом соблюдении требований Трудового кодекса Российской Федерации, согласно которому дискриминация в сфере труда, включая дискриминацию работников по признакам пола, национальности, расы, а также использование принудительного или обязательного труда запрещены[1]. В структуре ОАО «Томскгазпром» создаются условия для профессионального роста и развития сотрудников вне зависимости от пола, возраста, расы и иных признаков.

Уважение свободы личной, общественной и политической жизни, а также обеспечение прав работников на свободу участия в ассоциациях и общественных организациях определены трудовым договором, заключаемым с каждым работником ОАО «Томскгазпром».

Основными документами, регулирующими трудовые отношения, являются:

- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Положение о порядке приема, перевода и увольнения работников;
- Положение о работе с персональными данными работников;
- типовой трудовой договор.

Потребность в персонале определяется исходя из стратегических целей и задач ОАО «Томскгазпром», требований к должностям, закрепленных в должностных инструкциях, штатного расписания, документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы, с определением требований к составу исполнителей.

Фактическая численность персонала ОАО «Томскгазпром» по состоянию на 31.12.2017 составила 1527 человек. По сравнению с 2016 годом фактическая численность персонала возросла на 77 человек (5%) с 1450 человек.

Структура персонала показана в таблице 1.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что 70% персонала ОАО «Томскгазпром» работают на рабочих должностях, 17% – специалисты, 13% – руководители.

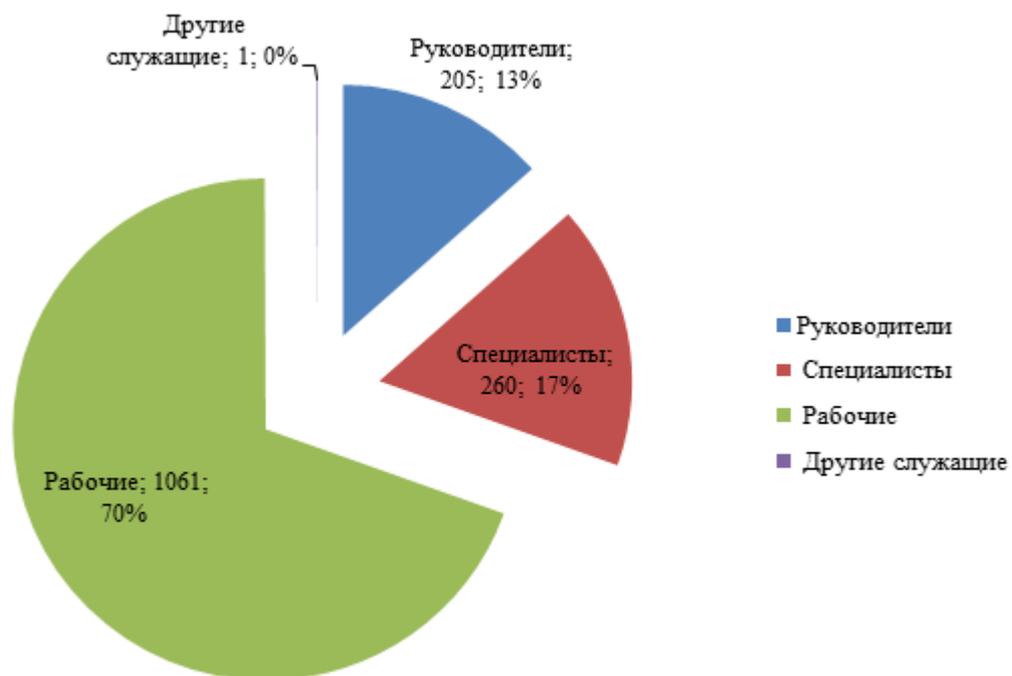


Рисунок 1 – Должностная структура персонала ОАО «Томскгазпром» на 31.12.2017 (в % от фактической численности) [составлено автором по данным организации]

Продолжение таблицы 1

- руководители филиалов, обособленных структурных подразделений	0														
- заместители руководителей филиалов, обособленных структурных подразделений	0														
Специалисты	260	25	138	57	40	13	4		2	234	20	86	171	3	61
Другие служащие	1			1										1	
Рабочие	1061	251	357	250	203	10	32		1	346	282	543	493	25	52
- работники по труду и заработной плате	0														

В организации работают в основном мужчины (92% от всего персонала).

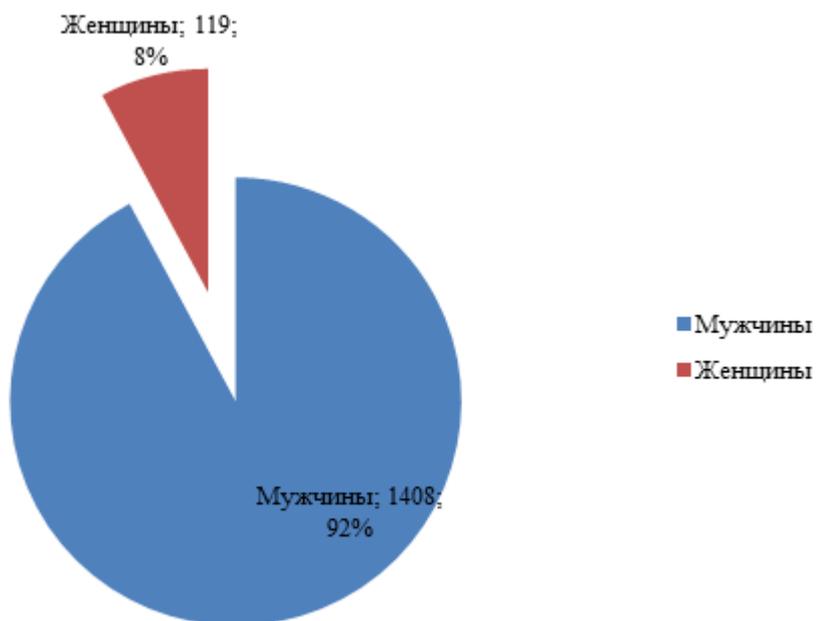


Рисунок 2 – Структура персонала ОАО «Томскгазпром» по полу на 31.12.2017 (в % от фактической численности) [составлено автором по данным организации]



Рисунок 2 – Структура персонала ОАО «Томскгазпром» по уровню образования на 31.12.2017 (в % от фактической численности) [составлено автором по данным организации]

По данным за 2017 год, основу коллектива ОАО «Томскгазпром» составляли специалисты с высшим образованием – 49% от общего числа работников.

Доля молодых специалистов (до 30 лет) в структуре кадров ГУ ОАО «Томскгазпром» на 31.12.2017 составила 19%. В основном в организации работает персонал в возрасте 30-40 лет (38%).

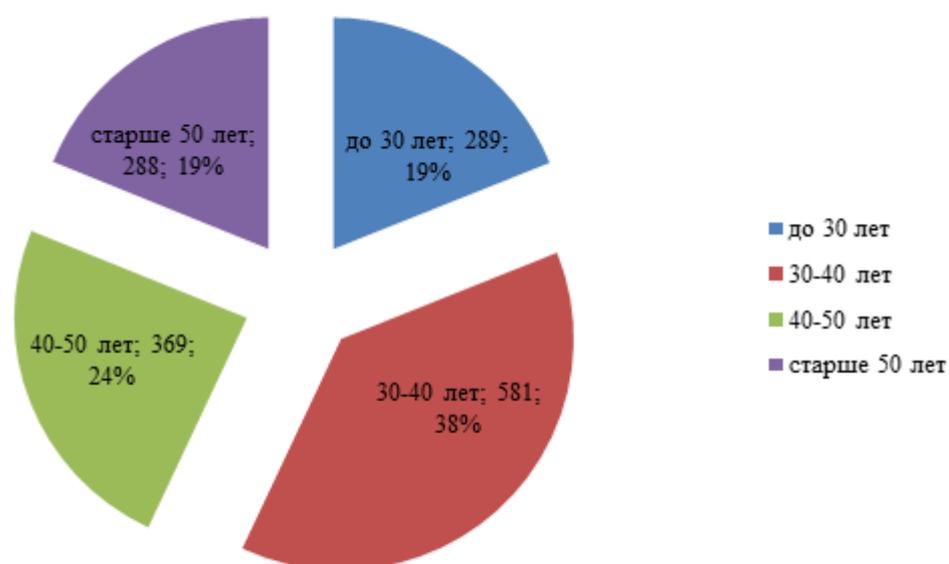


Рисунок 4 – Структура персонала ОАО «Томскгазпром» по возрасту на 31.12.2017 (в % от фактической численности) [составлено автором по данным организации]

Более подробные данные по составу и движению персонала предприятия приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели состава и движения персонала ОАО «Томскгазпром» на 31.12.2017 г., чел. [составлено автором по данным организации]

Наименование показателя	чел.	%
Среднесписочная численность <u>работающих</u> за отчетный год	1490	
Численность <u>работающих</u> по списку	1527	
из них:		
- женщины	119	7,79
- руководителей	205	13,43
- специалистов	260	17,03

Продолжение таблицы 2

- другие служащие	1	0,07
- рабочие	1061	69,48
Состав руководителей (по образованию):		
- высшее профессиональное и послевузовское	172	83,90
- доктора наук	0	0,00
- кандидаты наук	2	0,98
- среднее профессиональное	28	13,66
Состав специалистов (по образованию):		
- высшее профессиональное и послевузовское	236	90,77
- доктора наук	0	0,00
- кандидаты наук	2	0,77
- среднее профессиональное	20	7,69
Состав руководителей и специалистов (по возрасту):		
- до 30 лет	38	8,17
- от 30 до 40 лет	224	48,17
- от 40 до 50 лет	118	25,38
- 50 лет и старше	85	18,28
Средний возраст	39	
Состав рабочих (по возрасту):		
- до 30 лет	251	23,66
- от 30 до 40 лет	357	33,65
- от 40 до 50 лет	250	23,56
- 50 лет и старше	203	19,13
Состав работников по стажу работы в организациях системы ПАО "Газпром"		
- до 5 лет	670	43,88
- от 5 до 20 лет	819	53,63
- 20 лет и выше	38	2,49
Движение персонала:		
- принято в течение года	254	
- выбыло в течение года	177	
- оборот по приему		17,05
- оборот по выбытию		11,88
- коэффициент восполнения		143,50
- сменяемость		11,88
- текучесть		3,76
Укомплектованность		96,73
Уволено за нарушения трудовой дисциплины:	0	
Коэффициент нарушений дисциплины		0,00

Численность отдельных категорий работников приведена в таблице 3.

Продолжение таблицы 4

- заместитель руководителя по управлению персоналом				0						
- руководители филиалов, обособленных структурных подразделений				0						
- заместители руководителей филиалов, обособленных структурных подразделений				0						
Специалисты	29	5	27	23	20	6	3			
Другие служащие				0						
Рабочие	218	20		144	54	17	90			

За 2017 год уровень текучести кадров в ОАО «Томскгазпром» составил 12% (177 чел. / 1527 чел. * 100%). В 2017 году выбыло 177 человек, а принято новых работников 254 человека.

Низкий уровень текучести кадров связан, в первую очередь, с привлекательностью ОАО «Томскгазпром» как работодателя.

Компания гарантирует работнику:

- 100% официальное трудоустройство;
- 100% официальную заработную плату;
- Полное соблюдение Трудового кодекса РФ;
- Достойную заработную плату.
- Оплата корпоративной сотовой связи;
- Детские новогодние подарки;
- Компенсация расходов на оплату стоимости проезда и провоза

багажа к месту использования отпуска и обратно работникам Общества, работающим и проживающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях.

2.3 Диагностика вовлеченности персонала в деятельность компании

Для того, чтобы выявить существующие проблемы управления персоналом ОАО «Томскгазпром» был проведен анализ вовлеченности персонала в деятельность компании. Был проведен опрос, в котором приняло участие 12 сотрудников ОАО «Томскгазпром».

Анализ полученной в ходе опроса информации дал следующие результаты.

Размером и стабильностью выплаты заработной платы удовлетворен оказался каждый первый участник проведенного опроса. Несколько иным оказался результат в отношении удовлетворенности вниманием со стороны руководства компании. Так каждый второй участник опроса выразил мнение о нехватке личного общения и внимания со стороны управляющего состава.



Рисунок 5 – Размер заработной платы

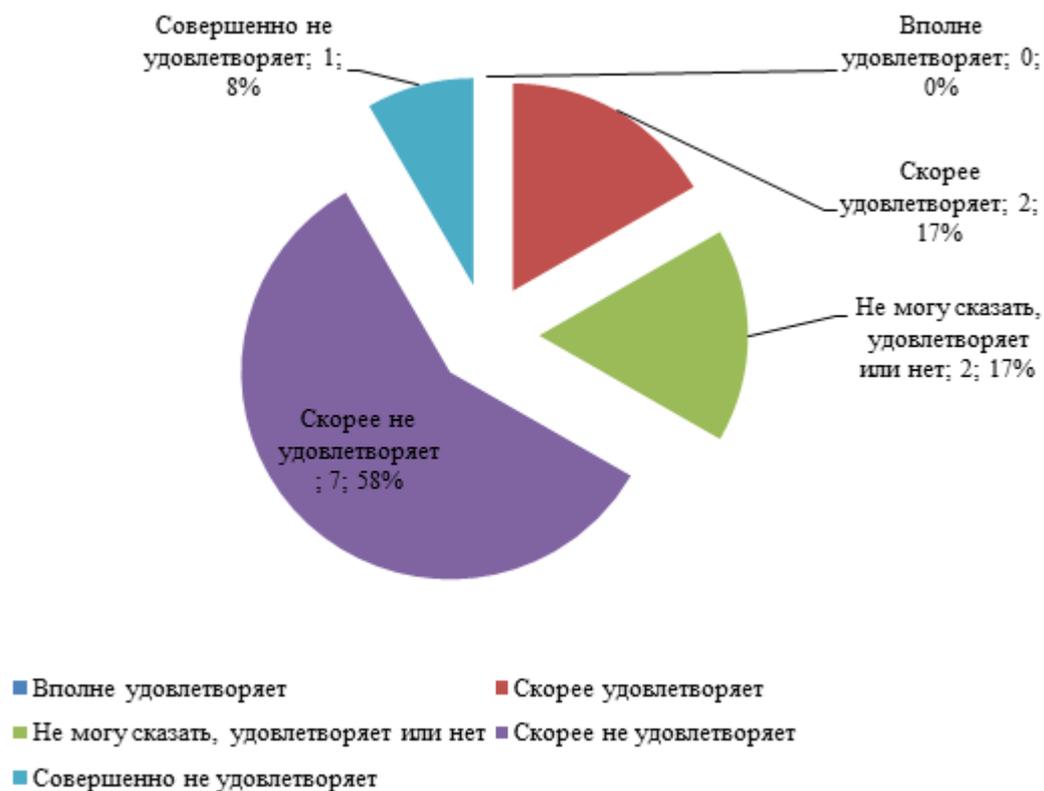


Рисунок 6 – Внимание со стороны руководства

Возможность обучения и развития.

В ОАО «Томскгазпром» уделяют пристальное внимание на данный показатель. В ОАО «Томскгазпром» создана эффективная система обучения, способствующая развитию персонала. Следствием этого и стал такой высокий результат опроса.



Рисунок 7 – Возможность обучения и развития
Досуг и корпоративные мероприятия.

Высокий уровень данного показателя связан с современной системой проведения совместного досуга и корпоративных мероприятий среди сотрудников ОАО «Томскгазпром». Руководство ОАО «Томскгазпром» высоко оценивает роль корпоративных мероприятий, проведение которых способствует решению сразу нескольких задач: сплочение коллектива, повышение лояльности сотрудников к руководству и системе государственной службы, приобщение к корпоративным ценностям.



Рисунок 8 – Досуг и корпоративные мероприятия

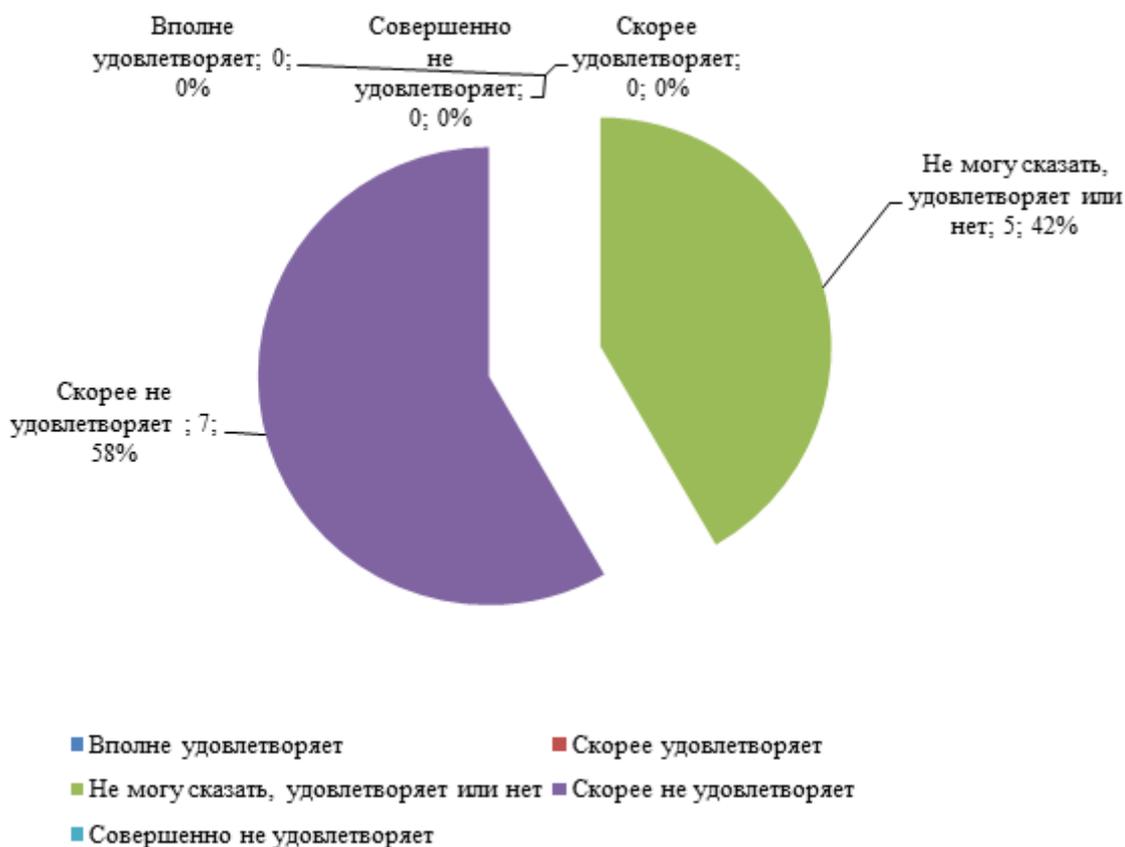


Рисунок 9 – Возможности самореализации

Все участники анкетирования выразили свою неудовлетворенность возможностью самореализации в рамках компании. Соответственно, нам следует подумать о системе связанной с повышением личного участия каждого сотрудника в деле компании.



Рисунок 10 – Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе

Половина из анкетлируемых сотрудников ОАО «Томскгазпром» отметили, что они не в полной мере довольны или их совершенно не удовлетворяет возможность для проявления самостоятельности и инициативы в работе. Можно порекомендовать систематическое выявление контингента требующего больше самостоятельности, и направить их потребности в нужное компании русло.

При исследовании системы вовлеченности персонала в деятельность ОАО «Томскгазпром» были выявлены следующие сильные и слабые стороны (таблица 5).

Таблица 5 – Достоинства и недостатки системы стимулирования персонала ОАО «Томскгазпром» [составлено автором по данным организации]

Достоинства:	Недостатки:
1. регулярная выплата заработной платы, 2. официальная высокая заработная плата, 3. заинтересованность персонала в карьерном росте, 4. развитая система обучения, 5. готовность персонала к обучению и повышению квалификации	1. отсутствие возможности к самореализации, 2. нехватка внимания руководства, 3. неэффективное формирование кадрового резерва

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что в ОАО «Томскгазпром» необходимо дальнейшее совершенствование системы развития персонала.

3 Разработка программы развития персонала на предприятии

3.1 Анализ существующих подходов по развитию персонала

В структуре ОАО «Томскгазпром» scrupulously соблюдаются положения трудового законодательства, организованные инициативы профессиональных союзов регулярно выносятся на рассмотрение совещательного органа руководства компании, это обуславливает соответствующие высоким стандартам условия труда для работников организации, а так же способствует своевременному и непрерывному процессу обучения и развитию персонала.

Большое внимание в ОАО «Томскгазпром» уделяется профессиональному развитию персонала. Основная задача в этом направлении – сделать Компанию самообучающейся. В это понятие вкладывается не только система постоянно действующей подготовки и переподготовки кадров, но и расширение профессионального кругозора специалистов внутри самой Компании.

ОАО «Томскгазпром» плотно сотрудничает с профильными ВУЗами, принимая на учебные, производственные практики и стажировки студентов и выпускников, вычлняя для себя наиболее перспективных будущих специалистов.

В качестве инструмента адаптации молодых и просто новых сотрудников внедрена система наставничества. За каждым вновь принятым работником закрепляется наставник из числа инженерно-технических специалистов или наиболее подготовленных рабочих, который поможет адаптироваться в новом коллективе и узнать все особенности работы.



Рисунок 11 – Система образовательной политики Общества

Системный подход, при котором обеспечиваются принципы непрерывности и планомерности образовательной политики организации, позволяет обеспечить непрерывное развитие сотрудников организации от рабочих специальностей, до руководящих должностей.

В 2017 году через внешних провайдеров было организовано 1256 чел./курсов для обучения работников Общества. Средняя стоимость каждого обучения составила порядка 15,3 тысячи рублей. Кроме того, в учебном центре ПАО «Газпром» за год было организовано и проведено 9132 чел./курса с целью повышения квалификации. Почти 7,5 тысячи – для работников предприятия, и более 1,6 тысячи – для сотрудников сторонних организаций и физических лиц.

Виды обучения:

– обязательное обучение – направление обучения, нацеленное на выполнение государственных требований к уровню подготовки персонала топливно-энергетического комплекса и дополнительных корпоративных требований для обеспечения безопасности труда на производстве, а также выполнения требований по обучению персонала в области гражданской

обороны и защиты от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;

– профессионально-техническое обучение – обучение работников, направленное на развитие профессионально-технических компетенций в соответствии с технологической стратегией Общества и Компании;

– управленческое обучение – реализуемое в ОАО «Томскгазпром» направление обучения, нацеленное на развитие корпоративных и управленческих компетенций действующих руководителей, кадрового резерва и молодых специалистов с лидерским потенциалом.



Рисунок 12 – Цели и инструменты развития персонала

Своевременность переподготовки кадрового состава обеспечивается за счет наличия в структуре ОАО «Томскгазпром» таких инструментов как учебный полигон, классов для практических и теоретических занятий. Таким образом персоналу предоставляется возможность соответствовать всем высочайшим требованиям современного рынка труда.

Учебный центр осуществляет образовательную деятельность на основании лицензии, выданной Комитетом по контролю, надзору и лицензированию в сфере образования Томской области.

Корпоративная система подготовки кадров Общества охватывает все направления бизнеса и категории персонала: ежегодно реализуются более 5300 человеко-курсов и 500 учебных программ по направлениям:

- дополнительное образование
- дополнительное профессиональное образование
- повышение квалификации и профессиональная переподготовка
- дополнительное образование детей и взрослых (3 программы)

На данный момент в деятельности ОАО «Томскгазпром» выстроена четкая система материального стимулирования персонала.

В результате можно сделать вывод, что необходимым для успешного функционирования ОАО «Томскгазпром» становится условие формирования и развития систем нестандартного стимулирования персонала с использованием игровых техник (геймификация).

Такая технология развития персонала подразумевает разработку игровой системы, в которой прописывается вся бизнес-сфера организации, а сотрудник погружается в виртуальные условия бизнес-среды, формирующей процесс его развития.

3.2 Предложения по разработке и внедрению системы развития персонала

Геймификация – это использование игровых подходов, которые широко распространены в компьютерных играх, для неигровых процессов, что позволяет повысить вовлечённость участников в решение прикладных задач, использование продуктов, услуг, усилить лояльность клиентов.

Геймификацию разделяют на две составляющие: геймификация для мотивации сотрудников и геймификация для вовлечения и удержания клиентов.

Область применения геймификации (другие названия — игрофикация, геймизация) весьма широка. Например, всемирная сеть отелей Marriott использует эту технику для привлечения персонала: разработана компьютерная игра, в которой игроки играют роль менеджера кухни гостиницы. В результате компания создаёт задел для выхода на новые рынки, привлекая сотрудников, относящихся к поколению Y — с 18 до 27 лет. В игровой форме Marriott знакомит потенциальных сотрудников с политикой и принципами компании, даёт им возможность узнать об организационной модели.

Среди других проектов, использующих подходы геймификации, можно выделить инновационную обучающую программу академии Лидерства Делойт, по которой учатся 10 000 менеджеров из 150 стран мира. В процессе дистанционного обучения пользователи Академии получают баллы, бейджи и т. д. за каждый пройденный курс.

Среди принципов, лежащих в основе игрофикации:

- Получение постоянной обратной связи от пользователей, которая даёт возможность динамичной корректировки пользовательского поведения;
- Поэтапное погружение пользователя в более тонкие функциональные моменты с постепенным увеличением уровня сложности задач;

- Создание легенды (драмы), которая вызывает интерес пользователя, способствует возникновению чувства сопричастности и эмоциональной вовлечённости.

В программах, построенных на основе игрофикационного подхода, применяются такие компоненты как подсчёт очков, выставление уровней сложности и мастерства, создание рейтинговых таблиц, внедрение виртуальных валют, соревнования между участниками и т.д.

Рассмотрим основные факторы, почему уходят сотрудники:

- Заработная плата;
- Отношения с коллективом или руководителем;
- Отсутствие роста;
- Скучная работа.

Основной причиной ухода становится монотонность труда. Удержать внимание молодого поколения и его заинтересованность – главная задача, которую необходимо решить работодателю.

Геймификация обучения и развития персонала — это включение игровых приёмов в программу адаптации, обучающие курсы, тренинги.

Игра вовлекает участников, позволяет получать удовольствие от процесса, и даже ошибки в игре воспринимаются легче.

И именно поэтому игра повышает качество результата обучения. Кроме того, можно адаптировать или разрабатывать игры самому под специфику и нужды компании.

Проект совершенствования системы развития молодых сотрудников ОАО «Томскгазпром» включает 6 шагов (этапов).

1. Установление цели геймификации
2. Определение целевого поведения игроков
3. Описание игроков

В процессе подготовки проекта было проведено внутреннее исследование, чтобы определить основные ценности, привлекающие

сотрудников ОАО «Томскгазпром». Выяснилось, что более 80% работников – представители поколения Y, для которых важен баланс работы и личной жизни. Они хотят получать удовольствие от работы, им нужна постоянная обратная связь и поощрения от руководства. Как показали данные, 20% сотрудников ОАО «Томскгазпром» наиболее привлекательным ценностным предложением считают наличие внерабочих активностей – культурные мероприятия, спортивные секции и т.д. 17% высоко оценивают коллектив и дружескую атмосферу, 9% – взаимопомощь, для 8% наиболее значима возможность профессионального роста и развития.

Согласно показателям за ноябрь 2018 года, которые складывались из оценки условий труда, возможности соблюдать баланс между работой и личной жизнью и др., 97% работников заявили, что чувствуют себя в компании хорошо.

Однако 60% сотрудников на вопрос, получали ли они за последнюю неделю награду или похвалу, ответили отрицательно. Этот показатель явно указывал на отсутствие необходимой обратной связи со стороны руководства компании.

4. Разработка структуры системы геймификации

В качестве базиса системы геймификации закладываются бизнес-процессы компании, а так же механика процесса достижения определенных бизнес-целей. Техническое решение было предложено компанией «Пряники».

Основополагающим базисом любой игры является сам игрок, именно его персоналию мы должны поставить в центр разрабатываемой системы. Реализуется это как правило через создание учетной записи (аккаунта), содержащей определенный набор характеристик игрока, таких как: информация по сотруднику, его игровые достижения, статистические данные связанные с игровым процессом, количество заработанных баллов.

Такая учетная запись может использоваться другими участниками игровой среды для получения информации об игроке. Она может содержать такие данные, как фото участника, его анкетные данные, увлечения, информацию об образовании, занимаемую в организации должность, профессиональные обязанности и др.

Примерный вид аккаунта, представленный на сайте компании «Пряники», можно увидеть на рисунке 13. Естественно, эта и последующие иллюстрации дают только общее представление о системе, при внедрении в систему ОАО «Томскгазпром» они должны претерпеть значительные изменения, в соответствии со сферой деятельности и фирменным стилем, но в целом атмосфера лёгкости и непринужденности игрового процесса, по нашему мнению следует сохранить.



Михаил Сергеевич Маргарин

Увлечение: Болеть за зертак, отмечать новый год в Куршевеле, читать Кафку

Образование: Неполное высшее экономическое образование

Контакты: margarin_240@gmail.com
89072415396
marg_240

Должность: Менеджер по теплым звонкам

Рабочие обязанности: Увеличивать количество клиентов на девятом этапе воронки продаж

ПРОФИЛИ КОЛЛЕГ



Бейджи СМОТРЕТЬ ВСЕ ДОСТИЖЕНИЯ


Лучший чебурек недели


Почетный гвоздь


3 года в компании


Просто космос

Уровень

7 Warmaster
[СМОТРЕТЬ СИСТЕМУ УРОВНЕЙ](#)

До следующего осталось:

- Сдать тест на знание библии
- Сделать 7 успешных теплых звонков
- Сделать прививку

Статистика ПОДРОБНЕЕ

-  121 теплых звонков
-  63 привлеченных клиента
-  3 отказа от печенок
-  1315 дней проработано

Очки ПЕРЕЙТИ В МАГАЗИН

120

На них можно купить:

[3 отпуска](#) 

Рисунок 13 – Аккаунт сотрудника

В аккаунте закладываются инструменты, с помощью которых игрок может отслеживать свой прогресс в режиме реального времени, что дает дополнительный стимул к развитию. И если на первоначальном этапе не всем сотрудникам нравится участие в такой программе, то со временем система развития привязывает к себе на психологическом уровне, и человек уже не может провести дня без достижения новых результатов и уровней. Кроме того, в аккаунте сотрудника отображается система уровней, представленная на рисунке 14, и их достижения в зависимости от

поставленных задач, используя которую сотрудник может планировать свои действия для перехода на новый уровень.

2. Система уровней



Рисунок 14 – Система уровней

Компания может адаптировать регламент достижения новых уровней в зависимости от того, какие задачи ставятся перед сотрудником, или от того, в каком отделе он работает. Систему уровней разработчик игрового сервиса представляет в виде дерева, на котором указаны ключевые точки – уровни. Для каждой ключевой точки определено, что сотруднику необходимо сделать, чтобы его достичь. В игровом магазине участник программы может получить какие-либо преимущества за игровую валюту, которую зарабатывает в игровом процессе. Например, сотрудник достиг некоторого уровня, что возможно только при условии большого количества обработанных заявок и успешных консультаций, и по сути является гарантией того, что этот сотрудник действительно соответствует занимаемой должности.

Побочным эффектом уровневой системы развития персонажа является то, что она позволяет сотруднику осознать что ему необходимо делать в реальном секторе ответственности для того, что бы получить развитие внутри компании. Система заданий не должна быть монотонной и единообразной, поскольку только постоянное усложнение заданий будет способствовать повышению заинтересованности в игровом процессе.

3. Статистика роста

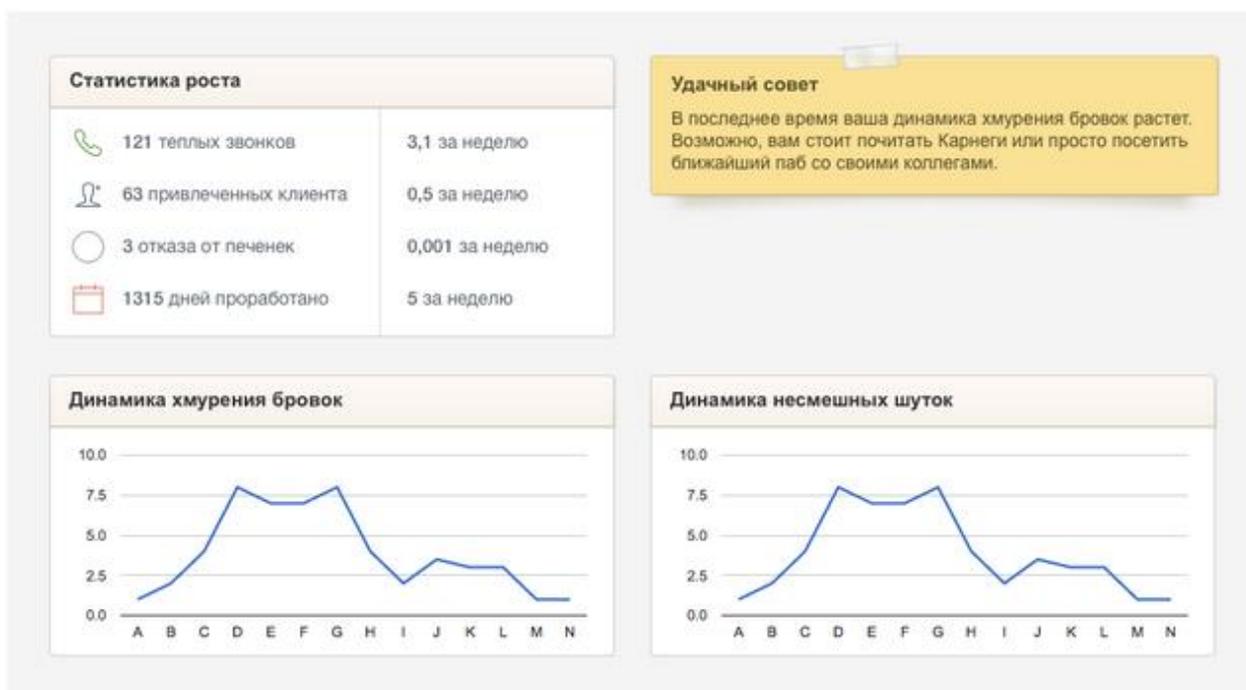


Рисунок 15 – Статистика роста

Важным методом анализа игровой деятельности сотрудника должна стать статистика его роста. В случае хороших показателей относительно требуемых, сотрудник получает дополнительные очки, а в случае плохих, подключается дополнительная система обучения сотрудника. Так, например, если динамика развития сотрудника ниже среднего, система посоветует ему ознакомиться с теми или иными учебными материалами, которые помогут ему увеличить свои достижения, или заново пройти некоторые тесты.

4. Обратная связь

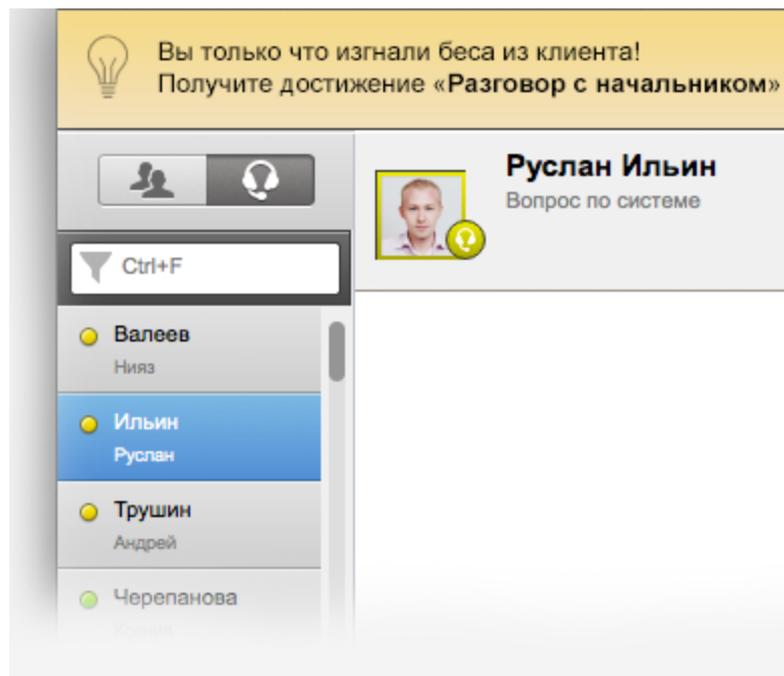


Рисунок 16 – Обратная связь

В компании служащие используют некоторые устройства для работы, например прямых коммуникаций и между операторами, и в служащих CRM выполняют различные проблемы.

Используя все это обслуживание, работники изменяют те или другие индикаторы. В течение любого момента кто-то от вершины управления компанией представил это, он сидит весь день в пульте оператора и ничего не видит, кроме поезда почти тех же самых диалогов с посетителями. Это мимолетное видение скорее не было приятно к этому, и компания решила показать в способе реального времени служащим их достижения. Служащие должны понять, что каждое действие сделало их - добавляет оно в телефоне-автомате еще одну монету. Отражение сформировано только в очевидном ответе окружающей среды к действиям.

5. Бейджи

Бейдж в нашем случае представляет собой не просто карточку с фамилией и должностью сотрудника, как это принято понимать, а игровой инструмент для отображения его роста. Получить бейджи сотрудник может совершенно за различные вещи: за получение уровня, за достижение какого-то показателя, являющегося ценным для компании, за внутрикорпоративные конкурсы, за индивидуальные достижения, за прохождение тестов и т.д. Бейджи даются не только автоматически, они могут присваиваться вручную топ-менеджментом компании за особые успехи сотрудника:

- а) Сотрудник проработал в компании один месяц/квартал/год/3 года;
- б) Сотрудник достиг 5/10/15/20 уровня;
- в) Сотрудник выиграл конкурс идей один/два/три/пять раз;
- г) Сотрудник заработал достижение "Поиск ошибок".

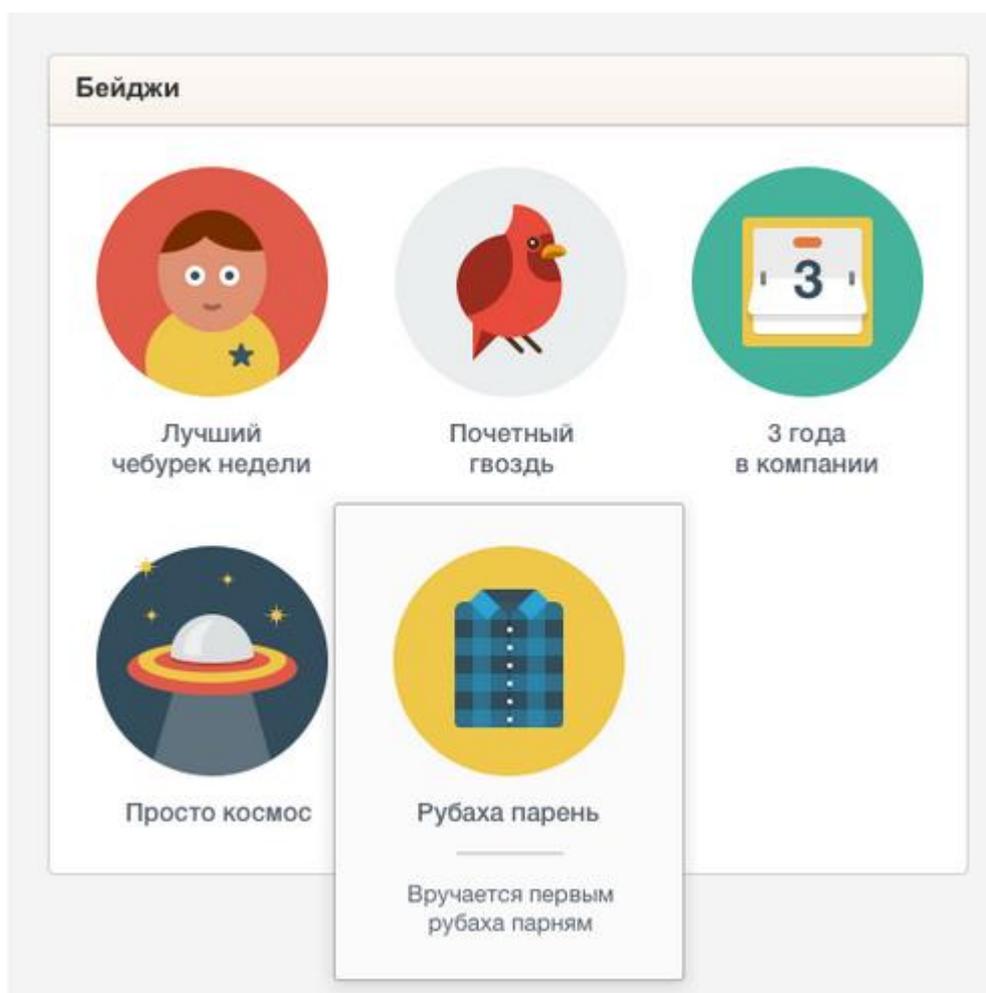


Рисунок 17 – Бейджи

6. Квесты

Квесты являются тем игровым элементом, который и придает игре свойство играбельности.

Квест – это задача с подробным описанием, которую необходимо выполнить для того, чтобы продолжить игру. Выполнение всех квестов гарантирует победу в игре. Т.к. победа в игре с точки зрения бизнес-целей в принципе невозможна, квесты в компании предполагается использовать при обучении новых сотрудников функциональности или обучения сотрудников новой функциональности. Все квесты разделяются на группы в зависимости от функциональности продуктов, а их выполнение отсортировано от простых к сложным. Еще одно деление квестов в компании – на одноразовые и постоянные. К одноразовым квестам относятся такие квесты, которые

сотруднику необходимо выполнить только один раз. Например, принять первый раз звонок. Постоянные квесты, как правило, необязательные, поэтому сотрудник может выполнять их несколько раз. К таким относятся квесты назначенной встречи, в которых для их выполнения необходимо вернуться в игру в определенное время для совершения некоторого действия, например, приходить на работу к 9.00. При этом, количество заработанных на квесте очков увеличивается в зависимости от того, насколько успешно квест выполнялся в прошлом.

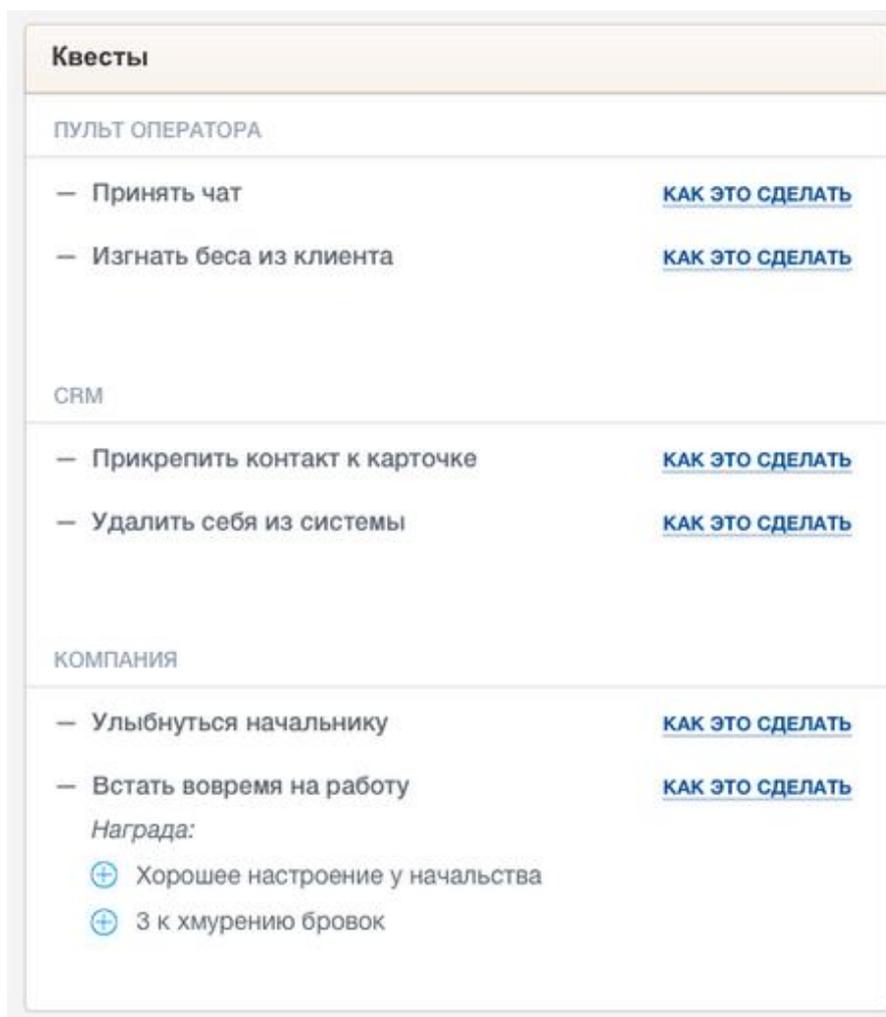


Рисунок 18 – Квесты

7. Акции и сюрпризы

Еще одним элементом геймификации для повышения производительности сотрудников компания выбрала механику временных

событий. Временное событие непостоянно и происходит в игре не на постоянной основе. События такого плана делятся на акции и сюрпризы.

К акциям относятся временные события, которые компания применяет для повышения показателей сотрудников или отделов, когда наблюдает общее снижение результатов. Например, акция, увеличивающая в три раза очки за привлечение новых клиентов в течение следующих двух дней. Сюрпризы представляют собой вариант акций, происходящих случайным образом с заданным коэффициентом частоты.

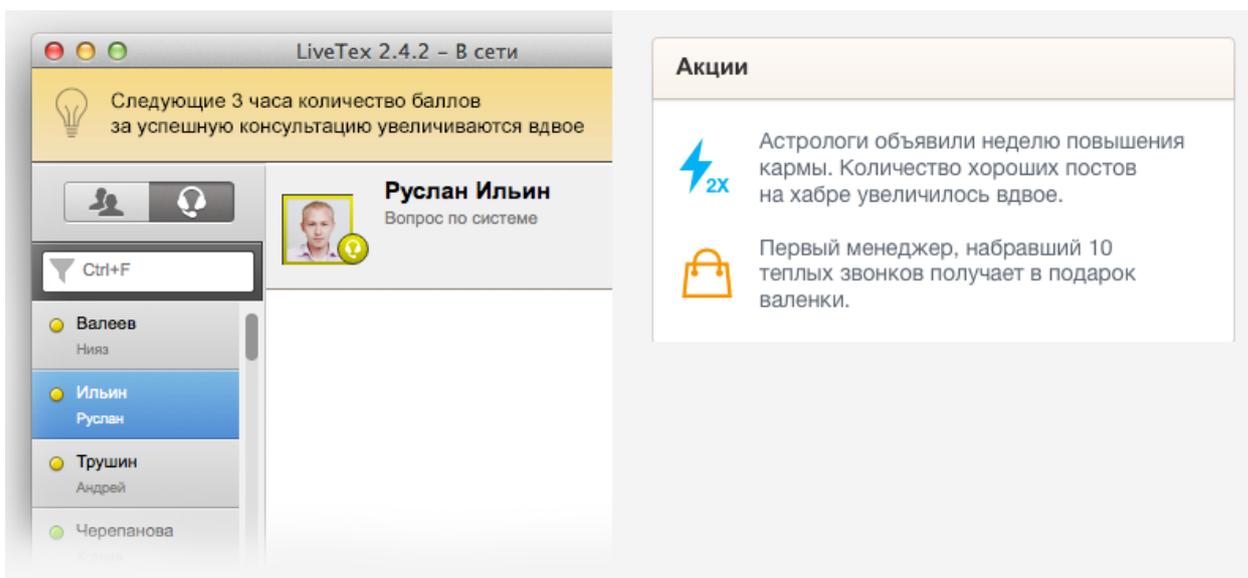


Рисунок 19 – Акции и сюрпризы

8. Тесты

Тесты	
ПУЛЬТ ОПЕРАТОРА	ЛИЧНЫЙ КАБИНЕТ КЛИЕНТА
<ul style="list-style-type: none"> – Основной функционал ✔ – Виртуальный ассистент ✔ – Звонок в пульт ✔ – Лиды из чата ✔ 	<ul style="list-style-type: none"> – Виртуальный ассистент ○ Необходим для получения 10 уровня Награда: + Снисходительная улыбка генерального директора + 3 очка

Рисунок 20 – Тесты

Тесты могут стать основным методом для аттестации их сотрудников, будь то знание функционала, регламентов, предметной области и т.д.

Успешная сдача тестов является обязательным условием при достижении некоторых уровней. Мы можем стимулировать повторное прохождение тестов сотрудниками, хоть за это и присуждается намного меньшее количество очков по сравнению с первым разом. Некоторые тесты обязательны к повторному прохождению.

9. Магазин для траты очков

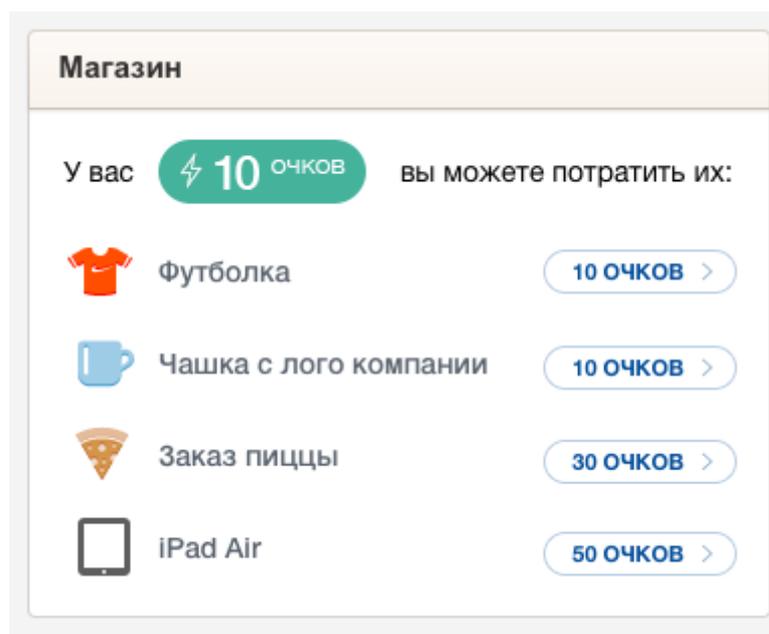


Рисунок 21 – Магазин для траты очков

За очень многие вещи сотрудники смогут получать очки, являющиеся по сути игровой виртуальной валютой, которую они могут тратить по своему усмотрению в специальном магазине. Компания очень тщательно должна подойти к построению ассортимента магазина, оставив только те товары и услуги, которые непосредственно связаны с деятельностью компании. Только то, что может помочь сотруднику в его рабочем процессе. Например, сотрудник может потратить свои очки на:

- а) Футболку или толстовку с логотипом компании;
- б) Чашку для чая или кофе с логотипом компании;
- в) Литературу, связанную с его профилем;
- г) Заказ пиццы в офис;
- д) Лишний отгул;

е) Качественную гарнитуру с логотипом компании для совершения звонков;

ж) Сотовый телефон, планшет, ноутбук; и т.д.

10. Лидерборды

Лидерборды			
МЕСТО	КТО		РЕЙТИНГ
1	Инна Константиновна Нежилец Менеджер продуктов		10456
2	Федор Максимович Наполеонов Менеджер услуг		10010
3	Анна Владимировна Шапок Завхоз		911
...			
114	Богдан Титомирович Шпак Продавец		55
115	Тимон Тимотович Борисов Привлеченец		32
116	Роман Роландович Пшыждица Аналитик		11

Совет
Не расстраивайтесь, что вы на 15 месте!
Пусть мама за вас расстраивается, бесполезный вы неудачник.

Рисунок 22 – Таблица текущего рейтинга

Таблица текущего рейтинга игроков призваны стимулировать конкуренцию, и как следствие производительность труда. Обратной стороной медали будет являться снижение мотивации при нахождении того или иного участника игровой среды в нижней части таблицы. Решением проблемы может стать применение наряду с общим рейтингом, рейтинга отображающего положение сотрудника среди игроков одного уровня или отдела.

5. Удовольствие от игры

В ОАО «Томскгазпром» на момент внедрения проекта геймификации существовала отлаженная система мотивации (основанная на материальных стимулах), но отсутствовала общая идея, сплочающая сотрудников к росту эффективности их труда.

Чтобы не навредить рабочему процессу, компания отказалась внедрять игровые практики во все рабочие процессы. При этом доступ к внешним социальным сетям в компании был открыт.

Необходим был фундамент в виде социальной сети – наиболее удобной и понятной для "игреков" формы, с виртуальной валютой в качестве благодарности. Социальная сеть позволяет охватить наиболее важные для молодого поколения сотрудников аспекты (прилюдные поощрения, обратная связь, игровая валюта и бейджи, общение в рамках социальной сети).

Геймификационная платформа от "Пряников" легла в основу всех коммуникаций в компании и стала той нитью, на которую компания смогла нанизать все имеющиеся в системе мотивации персонала мероприятия.

Количество активных пользователей за месяц достигло 80% от всего персонала компании. Участники проходят тесты, зарабатывают очки, получают бейджи и т.д. Интересно, что количество участников "игры" полностью совпадает с количеством сотрудников – "игреков".

6. Построение системы геймификации

Техническое решение было предложено компанией "Пряники". Евгения Любко, основатель Pryaniky.com, утверждает, что на подобные игровые системы работники тратят в среднем 10-15 минут в день, поскольку контент корпоративных соцсетей специфичен (события, благодарности коллегам) и значительно отличается оттого, что транслируется во "ВКонтакте" и в Facebook. При этом все же остается необходимость контроля и мониторинга активности пользователей в системе, особенно в случаях нарушения дедлайнов.

В результате внедрения геймификации в ОАО «Томскгазпром» будет получен определенный социально-экономический эффект.

В таблице 6 представлена характеристика основных социально-экономических результатов, которые будут получены после внедрения геймификации в ОАО «Томскгазпром».

Таблица 6 – Характеристика социально-экономических результатов внедрения геймификации в ОАО «Томскгазпром»

Область формирования	Социальный результат	Показатели социальной эффективности	Экономический результат
Развитие персонала	Получение новых знаний и опыта	Снижение уровня текучести	Рост производительности труда
	Обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой		
Мотивация персонала	Обеспечение связи между результативностью труда и вознаграждением	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение трудом и системой вознаграждения	Рост производительности труда
	Обеспечение возможностей личного развития работников		
	Формирование чувства причастности		
Социальное развитие	Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение социально-психологическим климатом	Рост производительности труда
	Формирование благоприятного социально-психологического климата		

Как видим, улучшение социальных показателей основным экономическим эффектом для организации в целом имеет рост производительности труда.

Таким образом, рост социально-экономических показателей от внедрения геймификации в ОАО «Томскгазпром» показывает, что он является эффективным как в экономическом, так и социальном плане.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий (таблица 7).

Таблица 7 – Расчет экономической эффективности внедрения геймификации в ОАО «Томскгазпром»

Наименование	Характеристика	Сумма, тыс. руб.
Затраты	Стоимость облачной версии "Пряники", в месяц	50
	Стоимость настройки "Пряников" (единоразово)	100
	Стоимость товаров магазина для траты очков, в месяц	20
Итого		170
Доходы	Рост производительности труда "игроков"	
	Снижение текучести персонала (за месяц не уволился ни один сотрудник компании, хотя раньше увольнялось ежемесячно в среднем по 15 человек)	225
Эффективность		55

Проведенные расчеты показали, что реализация предложенных мероприятий экономически эффективна и обоснована. Проект внедрения геймификации в ОАО «Томскгазпром» окупится в течение 1 месяца.

Кроме чисто экономических факторов, внедрение игровых технологий развития персонала обусловит общую степень удовлетворенности от работы, сотрудник будет испытывать постоянный эффект роста профессиональных возможностей, а если он будет получать от достижений в игре еще и реальные блага, то это повысит и степень лояльности к компании в целом. В результате, предлагаемы комплекс мер должен привести в повышению эффективности функционирования ОАО «Томскгазпром» и росту его конкурентоспособности.

4 Характеристика корпоративной социальной ответственности ОАО «Томскгазпром»

Устойчивое развитие современного российского общества обуславливает решение острых проблем, возникающих в социальной, экономической и экологической сферах жизнедеятельности.

На социально-экономическое развитие общества существенно влияет частный бизнес. Предпринимательские структуры постоянно функционируют в условиях растущих общественных ожиданий.

Социальная ответственность бизнеса, являющаяся попыткой собственников компаний обеспечить баланс своих операций и интересов устойчивого развития регионального сообщества, приобретает все большее значение. Наблюдается рост чувствительности бизнеса к социальным и экологическим вопросам регионального развития, которые могут быть эффективно решены при условии расширения взаимодействия государственных и частных предпринимательских структур.

В настоящее время под корпоративной социальной ответственностью (КСО) понимается комплекс мероприятий, таких как взаимодействие с заинтересованными сторонами, охрана окружающей среды, применение лучших трудовых практик, охрана труда и здоровья, участие в жизни сообщества, противодействие коррупции, права человека и этичное поведение, качество продукции и услуг, оценка рисков и воздействия на экосистему.

Социальная ответственность – это длительный и непрерывный процесс конструктивного, взаимовыгодного и устойчиво развивающегося взаимодействия частного бизнеса со всеми стейкхолдерами. Ценность социальной ответственности для общества состоит в возможности минимизировать негативные последствия производственного процесса, решить проблемы развития, сформировать атмосферу доверия и общих ценностей в обществе.

Объективная необходимость развития социальных практик российских предприятий требует разработки качественно нового подхода к формированию института социальной ответственности бизнеса.

Социальная ответственность бизнеса, или корпоративная социальная ответственность, – ответственность, которую несет лидер компании за свои решения, поступки и действия перед сотрудниками, на которых эти решения распространяются.

Иначе говоря, понятие «социальная ответственность» подразумевает определенные вклады, которые несут коммерческие организации в формировании различных общественных отношений. Данные правоотношения всегда являются инициативой бизнеса и выходят за пределы установленных законом обязанностей.

Практика показывает, что бизнес, который берет на себя разного рода социальные обязательства, всегда показывает более высокие результаты в своей работе. Вкладывая инвестиции в социальную сферу, бизнес организации обеспечивают себе успешное продвижение.

Хорошим примером является ОАО «Томскгазпром». Организация исполняет все предусмотренные законодательством обязанности, четко соблюдает права работников, при этом принимает меры для совершенствования общественной жизни.

Различные социально-ответственные мероприятия, направленные на поддержание культурной жизни общества, образовательной деятельности, медицинской сферы, создают положительное мнение в обществе, расширяют горизонты для ведения бизнеса. Такая деятельность является частью общей стратегии компании ОАО «Томскгазпром».

ОАО «Томскгазпром» как ответственный деловой партнер. Социально активная и ответственная организация всегда строит свою работу на принципах честности и открытости. Все контакты и экономические обязательства с контрагентами выстраиваются согласно этическим нормам и

правилам, принятым в бизнес-среде. Иначе говоря, социально ответственный бизнес – это исключительно честный бизнес, настроенный на стабильное развитие и укрепление в своей сфере.

ОАО «Томскгазпром» как ответственный работодатель. Корпоративная ответственность бизнеса в своем фундаменте закладывает максимально комфортные условия труда для своих работников. ОАО «Томскгазпром» всегда безоговорочно соблюдает нормы охраны труда, трудовое законодательство и предоставляют дополнительные меры социальной поддержки для своего персонала.

ОАО «Томскгазпром» как участник социальных отношений. ОАО «Томскгазпром» проводит мероприятия, направленные на сохранение общественного благополучия, такие как поддержка детей сирот, благотворительные акции для инвалидов и других социально незащищенных слоев населения.

К уровням социальной ответственности бизнеса относят:

- базовый уровень ответственности включает в себя основные обязательства организации, такие как своевременная выплата заработной платы персоналу, выплата налогов и сборов, создание новых рабочих мест;
- второй уровень ответственности включает в себя мероприятия по улучшению условий труда, выделению сотрудникам жилой площади, повышению их уровня образования и квалификации, профилактические меры для укрепления здоровья;
- высший уровень ответственности. На этом уровне организация осуществляет спонсорскую деятельность.

Существует два вида социальной ответственности бизнеса:

- внутренняя социальная ответственность бизнеса подразумевает комфортные и безопасные условия труда для работников, достойную оплату труда, дополнительное медицинское страхование, постоянное обучение сотрудников, дополнительную помощь в трудных жизненных ситуациях;

– внешняя социальная ответственность бизнеса подразумевает мероприятия, направленные на благотворительность, защиту экологии, работу с общественностью и взаимодействие с разными организациями, содействие в работе с ликвидацией чрезвычайных ситуаций и пр.

К внутренней социальной ответственности ОАО «Томскгазпром» 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 ОАО «Томскгазпром» можно отнести:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях.

Выделяют следующие типы программ социально ответственного бизнеса:

- проводимые вместе с государственными органами;
- совместные с некоммерческими объединениями;
- во взаимодействии с профсоюзными организациями и другими общественными объединениями;
- по работе со средствами массовой информации и связям с общественностью;
- программы, созданные непосредственно самой организацией.

Мотивы социальной ответственности бизнеса ОАО «Томскгазпром»:

- рост эффективности труда работников;

- стабильное закрепление на рабочих местах квалифицированных кадров, минимизация текучки;
- повышение имиджа организации, ее товарных знаков;
- перспектива дополнительного информирования о работе бизнеса в СМИ;
- укрепление позиций компании и дополнительные возможности продвижения в регионе;
- льготное налогообложение;
- соучастие в федеральных и региональных инвестиционных проектах.

Главная цель социальной ответственности ОАО «Томскгазпром» как бизнес-единицы ПАО «Газпром» – создание благоприятной, дружелюбной среды - предусматривает:

- устойчивый и долгосрочный рост стоимости Компании, увеличение ее 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 Компании 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 ОАО «Томскгазпром» в области КСО:

- интеграция принципов КСО в деятельность предприятия;
- повышение качества управления деятельностью предприятия в сфере КСО за счет организации системной работы. Организация процесса планирования деятельности, повышение эффективности затрат на ее реализацию;
- создание механизмов определения и учёта в деятельности предприятия интересов заинтересованных сторон, а также информирования заинтересованных сторон о результатах деятельности ОАО «Томскгазпром» в области КСО, соответствующих лучшей международной практике.

Инструменты реализации программ социально ответственного бизнеса ОАО «Томскгазпром»:

- инвестирование в социальные программы;
- благотворительная деятельность;
- спонсорская помощь;
- создание финансовых грантов;
- создание корпоративного фонда.

Главные принципы социальной ответственности бизнеса ОАО «Томскгазпром»:

- активное участие бизнеса в социальной и общественной жизни в роли непосредственного члена социальных правоотношений с целью повышения качества жизни общества;
- защита окружающей среды и улучшение характеристик экологической эффективности;

- продвижение полученного опыта социально ответственного бизнеса в местных масштабах и на территории всего государства;
- главенствующая роль работников в продуктивной деятельности бизнеса;
- исполнение основ корпоративной этики, базирующихся на первенстве, мотивации, почтении и заботе о перспективах благосостояния;
- оказание содействия в реализации социальных проектов государства;
- рост конкурентного преимущества и доходности бизнеса для повышения инвестирования в социальную сферу жизни общества;
- доступность для партнерства с целью улучшения благосостояния общества;
- внедрение правил корпоративной социальной ответственности во всех организациях с учетом сочетания положительного мирового опыта и стабильно существующих традиций компаний;
- применение основополагающих норм корпоративной социальной ответственности в качестве фундамента для ведения бизнеса на предприятии.

Проведем анализ эффективности программ КСО ОАО «Томскгазпром».

1. Определение стейкхолдеров ОАО «Томскгазпром».

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.

Таблица 8 – Стейкхолдеры ОАО «Томскгазпром»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Персонал	1. Органы власти
2. Акционеры	2. Население
3. Потребители	3. Конкуренты
4. Партнеры	

Персонал ожидает построения эффективной системы оплаты труда, возможностей профессионального роста и построения деловой карьеры, удовлетворительных условий и режима труда, корпоративной культуры.

Акционеров интересует рост стоимости бизнеса.

Потребителей интересует качество, безопасность и доступность продукции и услуг ОАО «Томскгазпром».

Партнеров интересует выстраивание долговременных взаимовыгодных отношений.

Органы власти заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений от бизнеса ОАО «Томскгазпром».

Население интересует создание новых рабочих мест в регионе.

Конкуренты ожидают честного ведения бизнеса ОАО «Томскгазпром», выполнения антимонопольного законодательства.

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.

Исходя из данных таблицы 9 можно сказать, что наибольшее отражение в поставленных целях КСО организации находят стейкхолдеры прямого влияния.

3. Затраты на программы КСО.

Затраты на программы КСО обобщены в таблице 10. Структура затраты на программы КСО приведена на рисунке 23.

Таблица 9 – Структура программы КСО ОАО «Томскгазпром»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат
Добровольное медицинское страхование работников компании, обеспечивающее их своевременным и высококачественным медицинским обслуживанием сверх программ обязательного медицинского страхования. Обеспечение работников санаторно-курортным, реабилитационно-восстановительным лечением и оздоровлением. Проведение профилактических мероприятий (вакцинация, диспансеризация) по предупреждению и снижению заболеваемости персонала	Политика в отношении персонала	Персонал	Постоянно	Поддержание работоспособности сотрудников
Корпоративная пенсионная программа	Политика в отношении персонала	Персонал	Постоянно	Привлечение и стимулирование сотрудников
Корпоративные жилищные программы	Политика в отношении персонала	Персонал	Постоянно	Привлечение и стимулирование сотрудников
Поддержка системы здравоохранения	Социальная политика в отношении общества	Население	Постоянно	Формирование благоприятного имиджа предприятия
Поддержка детских учреждений	Социальная политика в отношении общества	Население	Постоянно	Формирование благоприятного имиджа предприятия
Поддержка спорта	Социальная политика в отношении общества	Население	Постоянно	Формирование благоприятного имиджа предприятия

Таблица 10 – Затраты на мероприятия КСО ОАО «Томскгазпром» за 2017 г., тыс. руб.

Наименование мероприятия	Стоимость реализации
Добровольное медицинское страхование работников компании, обеспечивающее их своевременным и высококачественным медицинским обслуживанием сверх программ обязательного медицинского страхования. Обеспечение работников санаторно-курортным, реабилитационно-восстановительным лечением и оздоровлением. Проведение профилактических мероприятий (вакцинация, диспансеризация) по предупреждению и снижению заболеваемости персонала	864975
Корпоративная пенсионная программа	679411
Корпоративные жилищные программы	398622
Поддержка системы здравоохранения	212560
Поддержка детских учреждений	89477
Поддержка спорта	421551
Итого	2666596

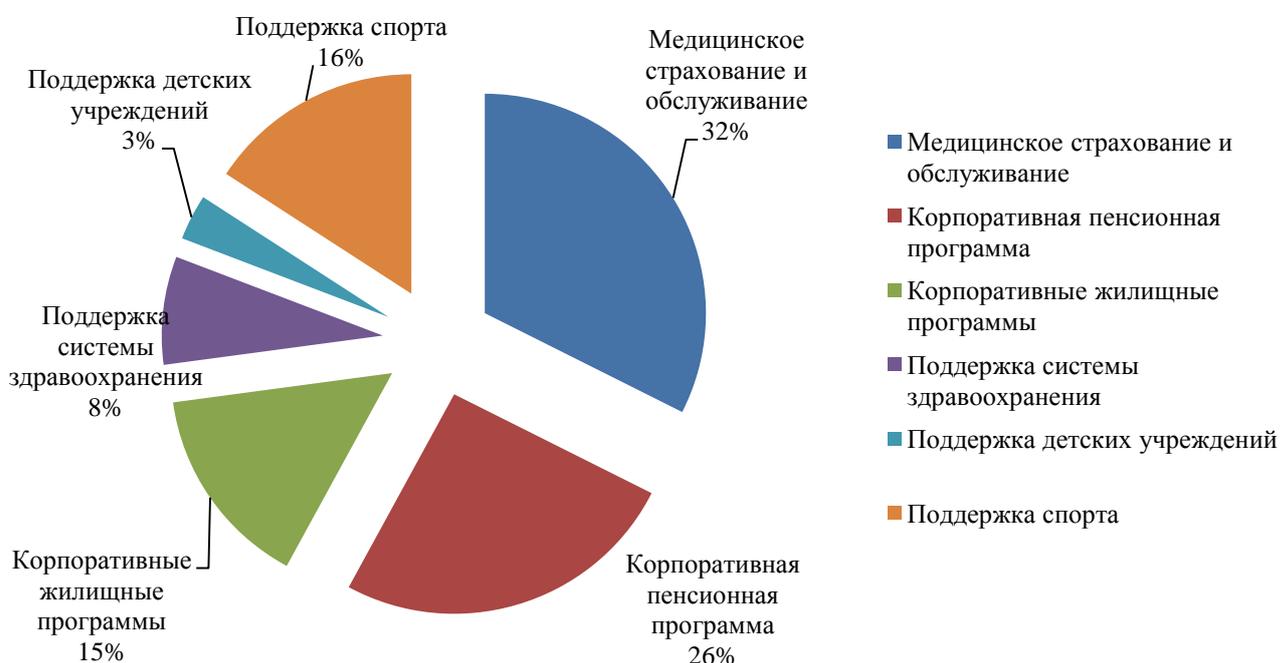


Рисунок 23 – Структура затраты на программы КСО ОАО «Томскгазпром»

Из рисунка видно, что среди затрат на программы КСО в ОАО «Томскгазпром» преобладают расходы на добровольное медицинское страхование работников компании, обеспечение работников санаторно-

курортным, реабилитационно-восстановительным лечением и оздоровлением, а также проведение профилактических мероприятий по предупреждению и снижению заболеваемости персонала, их доля составляет 32%.

Доля расходов ОАО «Томскгазпром» на корпоративную пенсионную программу в структуре затрат на КСО составляет 26%, а на жилищные программы – 15%.

Отметим, что по итогам 2017 г. доля затрат на мероприятия КСО в ОАО «Томскгазпром» составила менее 1% от выручки предприятия.

4. Ожидаемая эффективность программ КСО.

Эффект программ КСО выражается в следующем:

- улучшении имиджа компании;
- стимулировании продаж;
- снижении текучести персонала;
- росту инвестиционной привлекательности и пр.

В целом реализуемые программы ОАО «Томскгазпром» полностью соответствуют миссии и стратегии развития компании.

Для Компании одинаково важны внешняя и внутренняя КСО.

Программы КСО полностью удовлетворяют стейкхолдеров ОАО «Томскгазпром».

Основными преимуществами, которые получает ОАО «Томскгазпром» от реализации программ КСО, это: совершенствование имиджа Компании, благополучие работников компании и членов их семей, наличие налоговых льгот (уменьшение налогооблагаемой базы компании).

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

Заключение

Проведенное исследование показало, что система развития персонала представляет собой совокупность мер, реализуемых кадровой службой и руководством организации направленных на подбор, обучение, адаптацию и ротацию персонала, а также по планированию карьеры. Цель развития персонала – получать кадры с высоким уровнем подготовки, мотивированных специалистов, заинтересованных в процветании компании.

Потребность в персонале определяется исходя из стратегических целей и задач ОАО «Томскгазпром», требований к должностям, закрепленных в должностных инструкциях, штатного расписания, документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы, с определением требований к составу исполнителей.

Фактическая численность персонала ОАО «Томскгазпром» по состоянию на 31.12.2017 составила 1527 человек. По сравнению с 2016 годом фактическая численность персонала возросла на 77 человек (5%) с 1450 человек.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что 70% персонала ОАО «Томскгазпром» работают на рабочих должностях, 17% – специалисты, 13% – руководители.

В организации работают в основном мужчины (85% от всего персонала).

По данным за 2017 год, основу коллектива ОАО «Томскгазпром» составляли специалисты с высшим образованием – 49% от общего числа работников.

Доля молодых специалистов (до 30 лет) в структуре кадров ОАО «Томскгазпром» на 31.12.2017 составила 19%. В основном в организации работает персонал в возрасте 30-40 лет (38%).

За 2017 год уровень текучести кадров в ОАО «Томскгазпром» составил 12%. В 2017 году выбыло 177 человек, а принято новых работников 254 человека.

Низкий уровень текучести кадров связан, в первую очередь, с привлекательностью ОАО «Томскгазпром» как работодателя.

Компания гарантирует работнику:

- 100% официальное трудоустройство;
- 100% официальную заработную плату;
- Полное соблюдение Трудового кодекса РФ;
- Достойную заработную плату.

Для того, чтобы выявить существующие проблемы управления персоналом ОАО «Томскгазпром» был проведен анализ вовлеченности персонала в деятельность компании.

При исследовании системы вовлеченности персонала в деятельность ОАО «Томскгазпром» были выявлены следующие достоинства:

- регулярная выплата заработной платы,
- официальная высокая заработная плата,
- заинтересованность персонала в карьерном росте,
- развитая система обучения,
- готовность персонала к обучению и повышению квалификации.

А также недостатки:

- отсутствие возможности к самореализации,
- нехватка внимания руководства,
- неэффективное формирование кадрового резерва.

В целом проведенный анализ показал, что в ОАО «Томскгазпром» необходимо дальнейшее совершенствование системы развития персонала. Основная задача в этом направлении – сделать Компанию самообучающейся. В это понятие вкладывается не только система постоянно действующей

подготовки и переподготовки кадров, но и расширение профессионального кругозора специалистов внутри самой Компании.

Отбор значительной части персонала осуществляется в результате прохождения студентами практик и стажировок в Компании. Наиболее способные выпускники ВУЗов зачисляются в штат сотрудников. Это позволяет привлечь в команду ОАО «Томскгазпром» молодых специалистов с наилучшим качеством подготовки.

Одним из механизмов адаптации персонала является система наставничества. За каждым вновь принятым работником закрепляется наставник из числа инженерно-технических специалистов или наиболее подготовленных рабочих, который поможет адаптироваться в новом коллективе и узнать все особенности работы. Цель данной системы – наиболее комфортная и быстрая интеграция новичка в работу коллектива. Положительный эффект при этом получают все участники системы наставничества: наставник – развивает собственные навыки руководителя, его статус среди коллег повышается; новичок – получает актуальную информацию о предмете труда, совершенствует практические навыки. Для Компании данная система является недорогой и эффективной.

Система повышения квалификации персонала, разработанная в ОАО «Томскгазпром», предусматривает обучение сотрудников как в корпоративных учебных центрах ПАО «Газпром», так и в ведущих образовательных центрах России. Отдельное направление в области повышения квалификации персонала – это подготовка мобильного резерва специалистов.

Проведенные в работе расчеты показали, что реализация предложенных мероприятий экономически эффективна и обоснована. Проект внедрения геймификации в ОАО «Томскгазпром» окупится в течении 1 месяца.

Внедрение геймификации в ОАО «Томскгазпром» положительно скажется на лояльности и степени удовлетворенности работой, что в

результате должно привести к повышению экономической эффективности функционирования ОАО «Томскгазпром» и росте его конкурентоспособности.

Таким образом, построение эффективной и разнонаправленной системы развития персонала в современных условиях позволяет решить целый комплекс задач управления, создать высокопрофессиональную и высокомотивированную команду, а в конечном счете повысить конкурентоспособность предприятия.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 11.10.2018) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – N 1 (ч. 1). – Ст. 3.
2. Абакарова, С.М. Характеристика системы управления персоналом в организации / С.М. Абакарова, А.А. Хомякова // Проблемы экономики, финансов и управления производством. – 2015. – №37. – С. 34-37
3. Алавердов, А.Р. Организация управления персоналом современного российского предприятия / А.Р. Алавердов. – М.: БДЦ-пресс, 2012. – 320 с.
4. Андикаева, К.А. Мотивация персонала на основе применения ключевых показателей эффективности (KPI) / К.А. Андикаева, Н.В. Алексеева // Научный вестник. – 2014. – № 2 (2). – С. 9-15.
5. Армстронг, М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 512 с.
6. Баташева, М.А. Необходимость эффективного стимулирования и мотивации рабочего персонала / М.А. Баташева, Э.А. Баташева // Молодой ученый. – 2015. – №23. – С. 479-481.
7. Белоцерковец, Н.И. Методы стимулирования персонала современной организации / Н.И. Белоцерковец, Л.С. Кириллова // Educatio. – 2015. – №3. – С. 33-35.
8. Бергер, Д. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Д. Бергер, Л. Бергер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 768 с.
9. Ветлужских, Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 224 с.
10. Ветлужских, Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI / Е. Ветлужских. Инструменты для руководителей. – М.: Альпина Паблишер, 2008. – 280 с.

11. Викторова, М.А. Программа развития персонала коммерческого предприятия / М.А. Викторова // Кадровый менеджмент. – 2017. – №4. – С. 15-17.
12. Гасанов, Р. 67 секретов разработки мотивационной системы / Р. Гасанов. – М.: Феникс, 2013. – 272 с.
13. Горелов, Н. Оплата труда персонала. Методология и расчеты / Н. Горелов. – М.: Юрайт, 2016. – 414 с.
14. Гужва, К.Ю. Внедрение системы грейдов с элементами КРІ на предприятия государственного сектора / К.Ю. Гужва // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 10 (39). – С. 340-343.
15. Доронина, Н.С. Механизм мотивации управленческого персонала / М.С. Доронина, Л.А. Сасин, В.М. Луговая, Г.М. Надьон. – М.: АдвАтм, 2010. – 240 с.
16. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 720 с.
17. Жуков, А. Оценка персонала по КРІ как основа построения действенной системы стимулирования труда / А. Жуков // Кадровик. – 2013. – № 8. – С. 87-94.
18. Захарова, Т.И. Организационное поведение / Т.И. Захарова. – М.: изд. Центр ЕАОИ, 2009. – 213с.
19. Карибджанян, А.С. Аттестация персонала как основа мониторинга потенциала организации в условиях инновационного подхода в развитии экономики / А.С. Карибджанян // Материалы международной научно-практической конференции: Ценности современной молодежи: ориентация образования в контексте устойчивого развития. – Ставрополь: Тэсэра, – 2014. – С. 88-90.
20. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: Приор, 2011. – 528 с.

21. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 447 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождении персонала / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2012. – 80 с.
23. Клочков, А. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.
24. Кожуров, Н.А. Проблемы управления персоналом (на примере ФГБОУ ВПО МГУПП) / Н.А. Кожуров // Молодой ученый. – 2014. – №9. – С. 284-286.
25. Колесова, О. Современные подходы к оценке персонала при оплате труда / О. Колесова // Мотивация и оплата труда. – 2015. – №2. – С. 12-15.
26. Коптева, К.В. Возможности применения системы КРІ для мотивации персонала / К.В. Коптева // Основы экономики, управления и права. – 2014. – № 4 (16). – С. 128-131.
27. Кулакова, Я.А. Система КРІ как инструмент оценки работы службы маркетинга строительных предприятий / Я.А. Кулакова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2010. – № 1-1. – С. 100-102.
28. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятий / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 187 с.
29. Масниченко, А.В. Управление организацией на основе КРІ / А.В. Масниченко // Проблемы экономики, финансов и управления производством. – 2012. – № 31. – С. 121-123.
30. Мачаева, Т.А. Современные проблемы управления и развития персонала / Т.А. Мачаева // Управление персоналом. – 2017. – №7. – С. 38-40.
31. Мелихов, Ю. Управление персоналом: портфель надежных технологий / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Ай Пи Эр Медиа, 2008. – 177 с.

32. Миляева, Л. Методические подходы к совершенствованию системы оплаты труда персонала предприятия / Л. Миляева // Мотивация и оплата труда. – 2013. – №1. – С. 35-39.
33. Митрофанова Е.А. Формирование и функционирование системы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации / Е.А. Митрофанова. – М.: ГУУ, 2008. – С. 29.
34. Одегов, Ю.Г. Эффективность управления персоналом / под ред. П.В. Журавлева. – М.: Финстатинформ, 2006. – 327 с.
35. Охлопкова, Н. Подводные камни инновационных технологий управления персоналом, или как не ошибиться с KPI / Н. Охлопкова // Кадровик. – 2013. – № 8. – С. 28-32.
36. Петрова, Н.И. Система мотиваций – сущность, виды, методы / Н.И. Петрова. Нижний Новгород. – 2011. – 16с.
37. Попова, А.А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия / А.А. Попова // Кадровое дело. – 2016. – №12. – С. 68-71.
38. Попова, К.А. К вопросу о формировании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации / К.А. Попова // European research. – 2015. – №4. – С. 60-62.
39. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом / М.Ю. Рогожин. – М.: Проспект, 2008. – 320 с.
40. Смирнова, И.И. Учимся управлять развитием персонала на предприятии / И.И. Смирнова // Управление персоналом. – 2017. – №5. – С. 84-88.
41. Соломанидина, Т.О. Ключевые показатели эффективности сотрудников: мотивация и производительность труда / Т.О. Соломанидина // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – № 4. – С. 25-33.
42. Тай, Б. Экономические и социально-психологические факторы в управлении стимулированием персонала / Б.Тай // Молодой ученый. – 2014. – №21. – С. 430-432.

43. Управление персоналом / под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. – М. : ИНФРА – М, 2007. – 364 с.
44. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 560 с.
45. Шаповал, Е.Б. Мотивация трудовой деятельности персонала / Е.Б. Шаповал // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 479-481.
46. Шепелева, О.Н. Управление эффективностью деятельности предприятия на основе КРІ / О.Н. Шепелева, Е.А. Звезкова // Экономические аспекты развития российской индустрии в условиях глобализации: сборник статей Международной научно-практической конференции / под ред. В.Д. Северина, Ю.А. Бойко. – 2013. – С. 93-98.

Приложение А

Организационная структура ОАО «Томскгазпром»

Организационная структура ОАО "Томскгазпром"
на 01.01.2018 г.

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
ОАО "Томскгазпром"

В.А. Кутепов

« 15 » ноября 2017 г.

