

Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт – природных ресурсов

Специальность – 050802 «Экономика и управление на предприятии
(нефтяной и газовой промышленности)»

Кафедра – экономика природных ресурсов

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Пути совершенствования кадровой политики предприятия ООО «РН - КрасноярскНипиНефть»

УДК 571.51

Студент

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|-------------------------------|---------|------|
| 3-2Э00 | Марков Григорий Александрович | | |

Руководитель

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|------------------------------|---------------------------|---------|------|
| ассистент | Вершкова Елена Михайловна | | | |

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|------------------------------|---------------------------|---------|------|
| ассистент | Вершкова Елена Михайловна | | | |

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|--------------------------------|---------------------------|---------|------|
| ассистент | Грахова Елена Александровна | | | |

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

| Зав. кафедрой | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------------------------|----------------------------|---------------------------|---------|------|
| экономики природных ресурсов | Боярко Григорий Юрьевич | Д.Э.Н | | |

Томск – 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт – природных ресурсов

Специальность – 050802 «Экономика и управление на предприятии
(нефтяной и газовой промышленности)»

Кафедра – экономика природных ресурсов

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой экономики
природных ресурсов

_____ Г. Ю. Боярко

« ___ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме: дипломной работы

Студенту:

| Группа | ФИО |
|--------|-------------------------------|
| 3-2Э00 | Марков Григорий Александрович |

Тема работы:

| | |
|--|------------------------|
| Пути совершенствования кадровой политики предприятия ООО «РН - КрасноярскНипиНефть» | |
| Утверждена приказом директора ИПР | № 1179/с от 16.02.2016 |

| | |
|--|-----------------|
| Срок сдачи студентом выполненной работы: | 20.05.2016 года |
|--|-----------------|

ЗАДАНИЕ:

| | |
|---------------------------------|---|
| Исходные данные к работе | <i>фондовая литература ООО «РН - КрасноярскНипиНефть» нормативные документы ООО «РН - КрасноярскНипиНефть», нормативно-правовые акты, учебная литература.</i> |
|---------------------------------|---|

| | |
|---|---|
| Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов | <p><i>а) рассмотреть теоретические аспекты кадровой политики предприятия, ее сущность, виды, методы и подходы.</i></p> <p><i>б) дать краткую характеристику деятельности компании, провести анализ текучести кадров и методы управления, аттестации, мотивации персонала на примере ООО «РН - КрасноярскНипиНефть».</i></p> <p><i>в) предложить рекомендации по улучшению кадровой политики компании ООО «РН - КрасноярскНипиНефть».</i></p> |
| Перечень графического материала | <p><i>Графическая часть дипломной работы должна отражать основные результаты и этапы исследования:</i></p> <p><i>1) динамика выполненных работ по видам бизнеса</i></p> <p><i>2) график движения кадров компании ООО «РН - КрасноярскНипиНефть»</i></p> <p><i>3) план расстановки офисной мебели</i></p> <p><i>4) графики объема выполненных работ компанией ООО «РН - КрасноярскНипиНефть»</i></p> <p><i>5) графики распределение доходов по заказчикам</i></p> <p><i>6) графики динамики заключения договоров</i></p> |

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

| Раздел | Консультант | Подпись | Дата |
|----------------------------|---------------|---------|------|
| Финансовый менеджмент | Вершкова Е.М. | | |
| Социальная ответственность | Грахова Е.А. | | |

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

| |
|--|
| 1. Теоретические основы кадровой политики предприятия |
| 2. Анализ формирования кадровой политики на примере ООО «РН КрасноярскНипиНефть» |
| 3. Предложение по совершенствованию кадровой политики компании ООО «Р-Н КрасноярскНипиНефть» |
| 4. Социальная ответственность |

| | |
|---|--|
| <p align="center">Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p> | <p align="center">19 марта 2015 г.</p> |
|---|--|

Задание выдал руководитель

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|---------------|------------------------|---------|------|
| ассистент | Вершкова Е.М. | | | |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|-------------------------------|---------|------|
| 3-2э00 | Марков Григорий Александрович | | |

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

| | |
|---------------|-------------------------------|
| Группа | ФИО |
| 3-2Э00 | Марков Григорий Александрович |

| | | | |
|----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|---|
| Институт | Институт природных ресурсов | Кафедра | Экономика природных ресурсов |
| Уровень образования | Специалист | Направление/специальность | «Экономика и управление на предприятии (нефтяной и газовой промышленности)» |

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

| | |
|--|---|
| – Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты | Положение ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» «Социальные льготы, гарантии, компенсации» №ПЗ-09 Р-0059 ЮЛ-188 версия 1.00, утвержденное приказом от 12.01.2015 №04-п/15. Стандарт Компании «Порядок обучения (подготовки) и проверки знаний (аттестации) работников по безопасности труда» № ПЗ-05 С-0081 версия 2.00, введенный в действие приказом ООО «Р-Н КрасноярсНИПИнефть» от 02.12.2011 № 234-п/11. Положение ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» «Об оплате труда» № ПЗ-03 Р-0001 ЮЛ-188 версия 2.00, утвержденное приказом от 02.05.2012 № 111-п/12, официальный сайт компании. |
|--|---|

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

| | |
|--|---|
| Анализ факторов внутренней социальной ответственности: – охрана труда; – поддержание социально значимой заработной платы; – дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. | Поддержание социально значимой заработной платы является неотъемлемой программой компаний в целях сохранения конкурентной оплаты труда в обществе, в компании предусмотрено ДМС сотрудников, развитие и повышение квалификации, бесплатное обучение с целью улучшения влияния на качество работ, компания оказывает различные компенсационные и стимулирующие выплаты своим сотрудникам. Абсолютная приоритетность жизни и здоровья людей в области охраны труда. |
| Анализ факторов внешней социальной ответственности: – спонсорство и корпоративная благотворительность; – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и | Ключевыми ориентирами деятельности Компании в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды являются: отсутствие смертельных случаев, аварий и пожаров на производстве; |

| | |
|--|--|
| <p>местной властью; – готовность участвовать в кризисных ситуациях;</p> | <p>соответствие лучшим мировым отраслевым показателям в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды. Подписаны соглашения с Министерством Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий, соглашение с Министерством транспорта Российской Федерации, соглашения с Межрегиональной общественной организацией «Ассоциация полярников» о сотрудничестве в области обеспечения экологической безопасности в Арктике. Основными направлениями благотворительности Компании является содействие в развитии социальной инфраструктуры, финансирование социально значимых региональных программ в области поддержки здравоохранения и спорта, возрождения культурного и духовно-исторического наследия.</p> |
| <p>1. Определение стейкхолдеров организации: - внутренние и внешние стейкхолдеры организации;</p> | <p>Внутренние стейкхолдеры организации: рабочий персонал менеджеры и собственники компании. Внешние стейкхолдеры: малочисленным народами Севера, потребители, Административные органы местного самоуправления и другие органы государственной власти в области промышленной безопасности и защите окружающей среды.</p> |
| <p>- краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.</p> | <p>Внутренние стейкхолдеры, такие как менеджеры, рабочий персонал, собственники компании учувствуют в создании продукции для потребителя, влияя на эффективность деятельности компании изнутри, внешние же стейкхолдеры такие как государственные органы, население, инвесторы, оказывают не менее значимое влияние со стороны внешних экономических факторов для компании.</p> |
| <p>2. Определение структуры программы КСО - Наименование предприятия; - Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; –Ожидаемый результат от реализации мероприятия.</p> | <p>Дочерними Обществами Группы, расположенными в ХМАО-Югре, разработаны и согласованы с территориальными органами экологического надзора программы природоохранных и природовосстановительных мероприятий на 2015–2019 гг., включающие в себя: работы по строительству,</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>реконструкции, капитальному ремонту трубопроводов и площадочных объектов производственной инфраструктуры;</p> <p>мероприятия по рекультивации нефтезагрязненных земель;</p> <p>мероприятия в области обращения с отходами производства;</p> <p>мероприятия по ликвидации объектов накопленного экологического ущерба. Устраняя экологический ущерб компанией окружающей среде, она повышает свой имидж и экологию в регионе.</p> |
| <p>3. Определение затрат на программы КСО -расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО</p> | <p>Общий объем финансирования мероприятий, предусмотренных данными программами в период 2015–2019 гг., составит 122,6 млрд. руб.</p> |
| <p>Перечень графического материала:</p> | |
| <p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию.</p> | |

| | |
|--|------------|
| Дата выдачи задания для раздела по линейному графику | 31.03.2016 |
|--|------------|

Задание выдал консультант:

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|-----------------------------|------------------------|---------|------------|
| ассистент | Грахова Елена Александровна | | | 05.04.2016 |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|-------------------------------|---------|------------|
| 3–2Э00 | Марков Григорий Александрович | | 05.04.2016 |

Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов
Специальность – 050802 «Экономика и управление на предприятии
(нефтяной и газовой промышленности)»
Уровень образования - высшее
Кафедра экономика природных ресурсов
Период выполнения весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Дипломная работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы: 27.05.2016 г.

| Дата контроля | Название раздела | Максимальный балл раздела |
|---------------|---|------------------------------|
| 31.03.2016 | 1. Теоретические основы кадровой политики предприятия | 15 |
| 13.04.2016 | 2. Анализ формирования кадровой политики на примере ООО «РН КрасноярскНипиНефть» | 25 |
| 25.04.2016 | 3. Предложение по совершенствованию кадровой политики компании ООО «Р-Н КрасноярскНипиНефть» | 25 |
| 12.05.2016 | 4. Социальная ответственность | 15 |
| 20.05.2016 | Заключение | 20 |
| 25.05.2016 | Предварительная защита | 100 |

Составил преподаватель:

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|---------------|------------------------|---------|------------|
| ассистент | Вершкова Е.М. | | | 19.03.2015 |

СОГЛАСОВАНО:

| Зав. кафедрой | ФИО | Ученая степень, звание | подпись | Дата |
|------------------------------------|--------------|------------------------|---------|------------|
| экономики природных ресурсов | Боярко Г. Ю. | д-р экон. наук | | 19.03.2015 |

Аннотация

Данная работа освещает актуальные вопросы, связанные с рациональным использованием человеческих ресурсов в компании. Целью работы является исследование и изучение состояния кадровой политики ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть», а также разработка рекомендаций по её улучшению.

Актуальность темы дипломной работы заключается в том, что кадровая политика в современном предприятии является определяющим и решающим фактором в успешности и конкурентоспособности предприятия.

В процессе исследования использовались нормативные и законодательные акты Российской Федерации, внутренняя документация компании ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть», специальная литература и литература отечественных авторов в сфере управления персоналом.

Содержание

| | |
|--|-----------|
| 1 Теоретические основы кадровой политики предприятия..... | 12 |
| 1.1 Сущность и содержание кадровой политики предприятия | 12 |
| 1.2 Методы, подходы и этапы в кадровой политики..... | 16 |
| 1.3 Система управления персоналом на предприятии | 23 |
| 2 Анализ формирования кадровой политики на примере ООО «РН КрасноярскНипиНефть» | 29 |
| 2.1 Общая характеристика предприятия..... | 29 |
| 2.2 Работа с молодыми специалистами, обучение персонала, отбор претендентов..... | 39 |
| 2.3 Аттестация, мотивация персонала, расчет текучести кадров..... | 52 |
| 3 Предложение по совершенствованию кадровой политики компании ООО «Р-Н КрасноярскНипиНефть» | 68 |
| 3.1 Применение политики «открытого типа» в компании..... | 68 |
| 3.2 Применение нейролингвистического программирования в системе управления персоналом | 70 |
| 3.3 Создание комфортных условий труда, «идеальный» офис | 71 |
| 4 Корпоративная социальная ответственность компании ООО «РН - КрасноярскНипиНефть» | 82 |
| 4.1 Внутренняя социальная ответственности компании..... | 82 |
| 4.2 Внешняя социальная ответственность компании | 92 |
| 4.3 Благотворительная деятельность компании..... | 95 |
| Заключение | 97 |
| Список используемых источников..... | 100 |
| Приложение № 1 | 103 |
| Приложение № 2 | 105 |
| Приложение № 3 | 106 |
| Приложение № 4 | 107 |
| Приложение № 5 | 108 |
| Приложение № 6 | 111 |

Введение

Главным критерием успешности любого предприятия является высококвалифицированный персонал, обладающий определенным опытом. Для успешного развития предприятия, необходимо не только грамотно и рационально использовать свои кадры, но и уметь совершенствовать их, обучать, мотивировать, объединять. Кадровая политика предназначена для создания дружественного, квалифицированного трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы объединению целей компании и работников. Главным объектом кадровой политики, безусловно, является персонал компании.

Эффективность работы компании напрямую зависит от рациональности использования трудовых ресурсов, их квалификации, правильной расстановки на занимаемые должности и управлением ими, всё это оказывает влияние на производительность труда.

Актуальность темы дипломной работы заключается в том, что кадровая политика в современном предприятии является определяющим и решающим фактором в успешности и конкурентоспособности предприятия. Кадровая политика при правильном использовании не только может эффективно контролировать ситуацию на сегодняшний день, но и моделировать ее развитие на среднесрочные и долгосрочные периоды, принимая при этом соответствующие меры. Имея гибкость, она может адаптироваться, меняться и подстраиваться под изменения потребностей предприятия и реагировать на внешние факторы, принимая нужные решения по работе с персоналом.

Объект исследования - ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть», компания занимается научно исследовательскими работами, проектированием строительства скважин, НИОКР, проектирование обустройства нефтегазовых месторождений, оказывает инжиниринговые услуги и т. д.

Предмет исследования – кадровая политика ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть».

Целью исследования дипломной работы является изучение состояния кадровой политики ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть», а также разработка рекомендаций по её улучшению.

В соответствии с целью в дипломной работе решались следующие задачи:

- раскрыть сущность и содержание кадровой политики;
- дать общую характеристику деятельности предприятия;
- проанализировать особенности разработки кадровой политики ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть»;
- разработать пути улучшения кадровой политики компании ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть»

Цель и конкретные её задачи обусловили структуру данной выпускной квалификационной работы, которая включает в себя: введение, четыре главы, заключение, список используемых источников, приложения. В первой главе описаны теоретические основы формирования кадровой политики в организации. Во второй главе проведен анализ кадровой политики ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть». В третьей главе разработаны рекомендации по улучшению кадровой политики компании ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть». В четвертой главе анализируется социальная ответственность компании.

В процессе исследования использовались нормативные и законодательные акты Российской Федерации, специальная литература и литература отечественных авторов в сфере управления персоналом.

Основной результат выпускной квалификационной работы по совершенствованию кадровой политики компании ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» состоит в том, что рекомендуется применять в компании политику открытого типа, создание внешнего кадрового резерва и управлением персоналом, посредством применения методики нейролингвистического программирования. Создание комфортных условий труда, таких как «идеальный офис»

1 Теоретические основы кадровой политики предприятия

1.1 Сущность и содержание кадровой политики предприятия

Кадровая политика предприятия, это важное направление по работе с кадрами, состоящая из набора определенных принципов, реализуемых кадровыми службами современных предприятий. Она есть ничто иное, как стратегическая линия поведения в работе с кадрами любой организации, она оказывает огромное влияние на деятельность трудового коллектива, с целью оказать влияния и объединить цели, приоритеты организации и персонала в целом. Главным объектом кадровой политики, разумеется, является персонал предприятия. Персонал предприятия это основной состав работников, то есть штат предприятия. Кадры, как известно, «решают всё», так как именно они задействованы в экономической, производственной деятельности предприятия, направленной непосредственно на получение материальных и иных ценностей. Они непрерывно учувствуют в производственном процессе, используя основные средства производства предприятия. Эффективность производства напрямую зависит от профессиональных качеств и квалификации персонала в целом [6, с.35].

В любом предприятии персонал делится на производственный и не производственный. К производственному персоналу относятся рабочие, которые непосредственно заняты производством продукции предприятия. Персонал не производственный не связан на прямую с производством продукции.

Категории персонала:

- рабочие;
- специалисты;
- служащие
- ученики;
- младший обслуживающий персонал;
- охрана

У каждой из этих категорий имеется разная профессия, профессия – это определенный вид работы, который требует специальных знаний и умений для ее осуществления. Классификация – это совокупность знаний и умений работать на разных, определенных участках производства. Подготовка и обучение работника имеющего определенную специальность называют квалифицированным кадром.

Работники предприятия приводят в движение процессы производства и заняты выпуском продукции, это основные рабочие, и вспомогательные, которые участвуют в обеспечении непрерывности цикла производства.

Инженерные работники занимаются управлением производственным процессом, а также управляют цехами, установками, отделами, диспетчерами.

Служащие работники следят и в свою очередь формируют отчеты по финансово хозяйственной деятельности предприятия.

Младший персонал – это уборщики.

Ученики – это лица, проходящие обучение под началом опытных специалистов на предприятии.

В наше время, численность работников управления постоянно увеличивается и требования к ним постоянно возрастают, так как работа по подбору кадров на предприятии должна вестись грамотно, для эффективных достижений целей и прибыли компаний в будущем [8, с.60].

Цель и задача кадровой политики может быть разной и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- уволить работника или сохранить;
- подготовить самим работников или найти уже с опытом работы;
- набирать дополнительные рабочие силы или научиться рационально, использовать уже имеющиеся силы

Для правильного выбора кадровой политики следует учитывать внешние и внутренние факторы, свойственные среде предприятия:

- основные требования производства, стратегия и развитие предприятия;

- на какие издержки готово пойти предприятие в управлении персоналом;

- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, уровень заработной платы;

Необходимые требования в кадровой политики:

- кадровой политике предприятия необходимо быть очень близко связанной со стратегией компании;

- иметь гибкость, и в тоже время стабильность, что важно для ожидания работника, с другой стороны динамичной, т. е уметь возможность корректировать себя в ответ на изменение тактики предприятия, либо возникшей производственной или экономической ситуации;

- обеспечивать к каждому работнику подход персонально;

- у кадровой политики предприятия формируется направление такой системы работы с кадрами, при которой она нацелена на получение экономического, а также социального эффекта, при соблюдении правил, нормативов и законов.

Кадровая политика имеет множество альтернативных методов решений ситуаций. Кадровая политика может быть слишком интенсивной и в тоже время не очень благоприятной для персонала, она может быть основанной на формальностях и соблюдением, прежде всего производственных целей, или же она может основываться на учете того, как ее реализация окажет влияние на трудовой коллектив. Содержание кадровой политики заключается не только в найме работников, но и их подготовка, развитие, обеспечение взаимодействия между работниками и предприятием [17, с.64]. В то время как кадровая политика связана с выбором целей, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа направлена на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть связь, как между стратегией и тактикой предприятия в достижении цели. Кадровая политика бывает общей, что касается кадров предприятия в целом и частной, то есть групп работников и категорий персонала.

Кадровая политика формирует требование к рабочей силе на стадии ее найма (образование, пол, возраст, стаж). Она должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в будущем.

Кадровая политика это основная часть управленческой деятельности предприятия, которая должна сплотить рабочую силу предприятия, создавать благоприятные условия труда, карьерного роста, а также уверенности в завтрашнем дне. В каждом предприятии управление кадрами носит стратегический и оперативный аспект. Концепция трех частей управления персоналом:

- производственный;
- финансово-экономический;
- социальный

В задачи кадровой политики входит:

- рост престижа организации;
- диагностика внутренних процессов в организации;
- меры по предупреждению причин увольнения сотрудников.

Главные проблемы в управлении предприятием это возраст сотрудников, квалификация, должностные обязанности и заработанная плата. Каждая из перечисленных проблем, должна рассматриваться и иметь пути решения [24, с. 120].

Как известно, с возрастом человек более ответственный и опытный в освоении новых технологических процессов, но не стоит акцентировать на это большое внимание, так как опыт и у молодого специалиста появится через несколько лет работы в организации, следует уделить внимание на сохранение потенциально ценных сотрудников в будущем, что обеспечит успех в работе предприятия. Любая организация должна работать с кадрами на повышение их квалификации, раскрытия потенциалов в рабочей силе и по возможности еще и нанимать лучших специалистов со стороны.

Для того что бы сделать анализ кадровой политики организации, используют следующие методы оценки:

- количество и качество состава персонала;
- текучесть кадров на предприятии;
- на сколько учтены интересы работника и доволен ли он ими;
- на сколько гибкой является политика на предприятии.

1.2 Методы, подходы и этапы в кадровой политике

Высокая квалификация кадрового потенциала это залог в успешной работе любого предприятия. Работа с кадрами предприятия это не только прием сотрудника на работу, но и дальнейшее его развитие в организации, мотивации и сохранении его на предприятии избегая увольнений. Смотрите далее рисунок № 1, формирование кадровой политики.

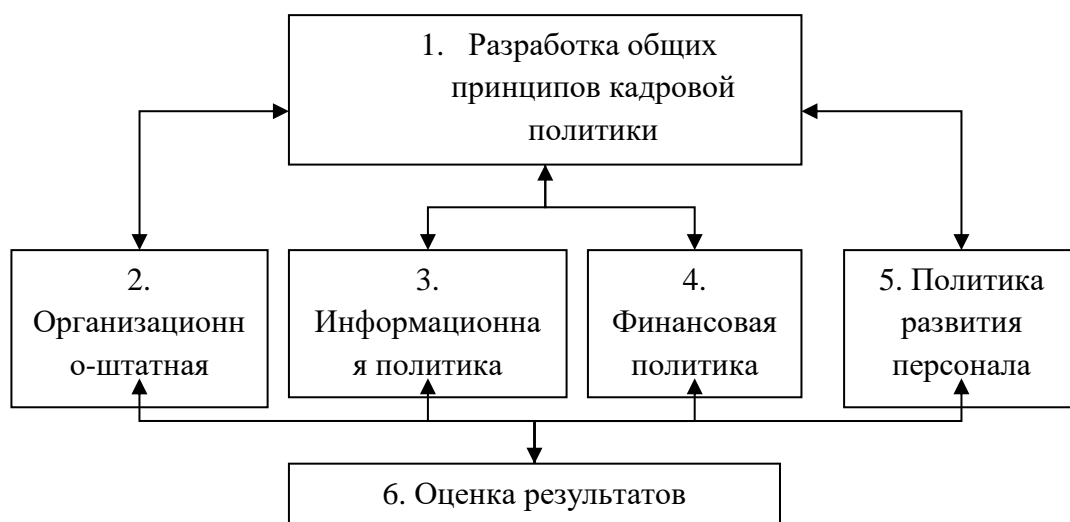


Рисунок 1 – формирование кадровой политики

Организационно-штатная политика кадров - это формирование штатов сотрудников и потребность в них [2, с. 80].

Информационная кадровая политика отвечает за движение информации о вакансиях предприятия, карьерного роста, социального пакета, других льгот.

Финансовая политика распределяет денежные средства, стимулирует оплату труда.

Политика развития персонала – это адаптация новых работников, карьерный рост, профессиональная ориентация, повышение квалификации.

Оценка результатов деятельности – это анализ кадровой политики и стратегии предприятия и выявление проблем. На управление персонал и кадровую политику оказывают влияние два фактора, внутренний и внешний. При внешнем факторе нужно обратить внимание в первую очередь на конкурирующие организации и их кадровый потенциал [10, с. 174].

При внутреннем:

- цели организации, направленные на получении прибыли, в долгосрочной или максимально краткосрочный период времени;
- методы управления и рациональность использования опыта сотрудников;
- перспективы карьерного роста;
- система контроля

Заклученный трудовой договор между работником и работодателем является гарантией и стимулом условий труда, смотрите рисунок № 2 ниже.



Рисунок 2 – факторы эффективности кадровой политики

Гибкость кадровой политики это залог успеха любого предприятия, в современных условиях, так как внешняя среда постоянно изменяется и оказывает на нее влияние, именно гибкость в системе управления способна сделать предприятие максимально конкурентоспособным.

Гибкость кадровой политики зависит от:

1. Иерархии структуры предприятия;
2. Культуры (совместные ценности и нормы);
3. Рынка (отношения, основанные на продаже продукции и услуг).

Приоритет из приведенной ниже таблицы № 1, одного из факторов равен облику экономической ситуации.

Таблица 1 – Факторы эффективности кадровой политики

| Социалистический период | Переход к рынку | Период экономической стабилизации | Период роста экономики |
|----------------------------|-------------------------|--|--|
| 1. Иерархия 2. Культура | 1. Иерархия 2. Рынок | 1. Рынок 2. Иерархия 3. Культура | 1. Культура 2. Рынок 3. Иерархия |

Существует четыре типа кадровой политики на предприятии, классификация видов кадровой политики основывается на влиянии управленческого аппарата на ситуацию в целом, произошедшую в кадрах. Выделяю следующие типы кадровой политики: пассивная; реактивная; превентивная; активная, далее смотрите рисунок 3 [2, с. 89].

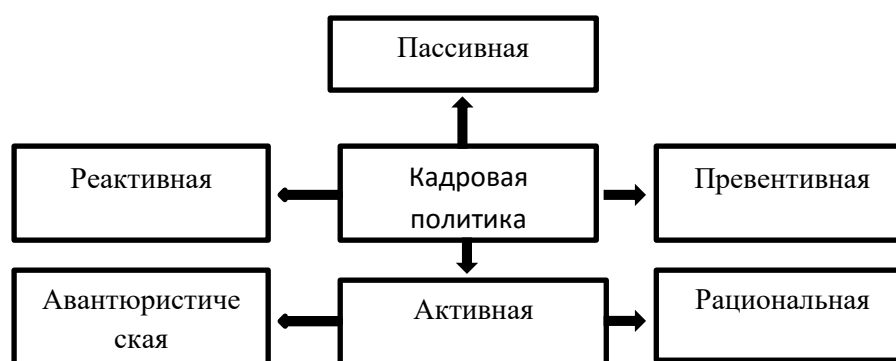


Рисунок 3 – типы кадровой политики

«Пассивная» кадровая политика основывается на предотвращении негативных последствий, в такой организации нет контроля по оценке труда и персонала, не проводится мониторинг кадровой ситуации на предприятии в целом. В таком типе кадровой политики руководство предприятия быстро реагирует на негативные ситуации. Принимаю

быстрые меры по их предотвращению, не пытаясь понять причины и возможные последствия решения.

В «реактивной» кадровой политики руководство предприятия проводит мониторинг всех процессов работы, выявляя симптомы появления негативного состояния в работе с персоналом и по каким причинам это произошло. Далее руководство принимает меры по разрешению сложившейся конфликтной ситуации, в таких предприятиях кадровые службы имеют средства для мониторинга ситуаций и их решению [2, с. 120].

«Превентивная» кадровая политика возникает тогда, когда руководство предприятия имеет прогнозы развития ситуации, но она не имеет средства для влияния на нее. В таких предприятиях кадровая служба имеет средства для диагностики персонала и возможность прогнозирования ситуации на определенный период времени, в таких предприятиях предусмотрены краткосрочные и среднесрочные прогнозы по потребностям в кадрах.

В «активной» кадровой политики в отличие от «превентивной», руководство имеет средства воздействия на ситуацию и служба по работе с кадрами способна применить и разработать антикризисные меры, «активная» кадровая политика может быть «рациональной» и «авантюристической».

При «рациональной» кадровой политики руководство предприятия имеет прогноз развития ситуации и средства для ее решения или оказания на нее влияния. Кадровая служба имеет прогноз по кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

При «авантюристической» предприятие не имеет прогноза развития ситуации, но пытается на нее влиять, в таком предприятии как правило нет средств для диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации.

Выделяют два типа кадровой политики, «открытая» и «закрытая». При «открытой» кадровой политики организация совершенно, прозрачна перед потенциальными сотрудниками на любом уровне.

При «открытой» кадровой политики сотрудник может начать работать как с низовой должности, так и с высшей управленческой. Такое предприятие примет любого сотрудника, который соответствует квалификационным требованиям компании, без учета опыта работы в их дочерних компаниях или родственных ей организаций.

При «закрытой» кадровой политики, организация в свой состав включает работников только с низшего звена персонала, на высшие должностные позиции берут людей только из числа сотрудников компании. Кадровая политика такого типа ориентирована на создание корпоративной атмосферы и сплоченности коллектива, ярким примером такой организации можно считать ОАО «Газпром», ОАО «Роснефть». Основной характеристикой закрытой кадровой политики является то, что сотрудники принимаются на работы на низшее звено и дальше продвигаются по карьерной лестнице внутри компании, можно сказать, она выращивает для себя из молодых специалистов профессионалов в своем деле, мотивирует, объединяет и закрепляет их за собой [25, с.94].

Задачи кадровой политики:

1. Привлечь в организацию опытных и квалифицированных кадров;
2. Рационально использовать каждого работника;
3. Мотивировать и развивать их;
4. Поддерживать «корпоративных» дух компании.

Кадровая политика направлена не только на получение экономического эффекта, но так же и социального, смотрите таблицу 2.

Таблица 2 – Типы кадровой политики

| Кадровый процесс | Тип кадровой политики | |
|---------------------|--|--|
| | Открытая кадровая политика | Закрытая кадровая политика |
| Набор кадров | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда | Дефицит рабочей силы, отсутствие притока новых |
| Адаптация персонала | Внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками | Напутствие за счет наставников, высокий сплоченный коллектив |

| Кадровый процесс | Тип кадровой политики | |
|-------------------------------|---|---|
| | Открытая кадровая политика | Закрытая кадровая политика |
| Обучение и развитие персонала | Проводится во внешних центрах и заимствует что то новое | Внутрикорпоративные центры |
| Продвижение персонала | Затруднена, так как всегда идет набор персонала | Проводится планирование карьеры, предпочтение отдается сотрудникам компании |
| Мотивация и стимулирование | Предпочтение отдается вопросам стимулирования | Предпочтение в мотивации, стабильности и социальной безопасности |
| Внедрение инноваций | Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников | Необходимо специально инициировать процесс разработки инновации |

Выделяют три этапа в создании кадровой политики:

1. Нормирование, на данном этапе осуществляется согласование целей и принципов работы с будущим персоналом с принципами и целями компании в целом. При устройстве сотрудника в организацию, желательно описать требования к нему и принципы существования его в компании, требования к дальнейшему его развитию в профессионально сфере, дальнейшее повышение квалификации и развитие его новых возможностей.

2. Программирование, это разработка программ и путей достижения целей кадровой работы с учетом возможных изменений в ситуации. Нужно построить систему процедур и действий для достижения цели, таких как кадровые технологии, с учетом состояния на сегодняшний день, так и на возможные изменения в будущем. Для правильной разработки таких программ нужно обращать большое внимание на ценности организации. К примеру, в закрытой кадровой политики не нужно использовать программы набора персонала через кадровые агентства, газеты, объявления в ресурсе интернета. В данном случае нужно обратить внимание на знакомых, родственников, однокурсников своих работников, не целесообразно

использовать жесткое тестирование при отборе кандидата, следует больше уделить процессу собеседования при устройстве на работу.

3. Мониторинг персонала, процедуры диагностики и прогнозирования кадровых ситуаций. Нужно анализировать и разрабатывать программы по развитию и рациональному использованию навыков персонала, так же необходимо оценивать эффективность кадровых программ. В предприятиях, нужно постоянно проводить мониторинг персонала: аттестация сотрудников, их карьера, поддержание рабочего климата на предприятии, такой подход и есть как инструмент управления предприятием [23, с. 90].

Составными элементами кадровой политики являются:

1. Политика занятости – привлекать высококвалифицированный персонал, создавать хорошие, безопасные условия труда, иметь возможность карьерного роста, для самоудовлетворенности сотрудников;

2. Политика обучения, при которой создаются базы обучения, для повышения квалификации и продвижения по карьерной лестнице персонала предприятия;

3. Оплата труда, предоставлять заработанную плату больше, чем в конкурирующих фирмах, соответственно соблюдая правила по квалификационным требованиям к работнику и его способностям;

4. Благополучие, давать более привлекательные социальные возможности своим рабочим, льготы, по отношению к другим работодателям;

5. Политика в трудовых отношениях, создана с целью предотвращения конфликтов между персоналом

Сфера занятости занимается анализом кадровой ситуации, наймом персонала и увольнением.

Сфера обучения, проверяет текущие знания и способности рабочего, по необходимости отправляет его на обучение и развитие.

В оплате труда, происходит оценка работ, льгот, ставки.

Сфера благосостояния отвечает за пенсии, пособия, транспорт, жилье, питание [10, с.123].

1.3 Система управления персоналом на предприятии

Управление персоналом понятие комплексное и охватывает большой перечень вопросов: от разработки и концепции кадрового менеджмента, а также мотивирования персонала, до практического применения данной теории в конкретном предприятии. В настоящее время концепция управления персоналом складывается на признании растущей личности сотрудника, на знании его мотивационной установки, умении сформировать их и направить в соответствии с интересами компании. Утверждение рыночных отношений сопровождалось отходом от принципов иерархического управления, жесткой системы воздействия. В иностранных организациях кадровая политика всегда находится в поле зрения руководства и на сегодняшний день она является приоритетной в управленческом деле. Управлять персоналом – это главная цель всей системы, создавать хорошую мотивацию, привлекать высококвалифицированных специалистов и рационально использовать их потенциал, профессионально и социально развиваться.

Управление трудовыми ресурсами разделяется на три части:

1. Привлечение;
2. Увлечение;
3. Мотивация.

Предприятие или организация, будучи производственно-хозяйственной системой, может быть представлена как совокупность составляющих ее элементов взаимосвязанных друг с другом. В управлении предприятием выделяется две части, такие как управление, деятельностью предприятия и управление людьми, управление людьми это есть управление персоналом.

Элементы в системе управления персоналом:

- субъект – руководитель;
- процесс – метод управления кадрами, для достижения целей предприятия;
- объект – персонал.

Формирование системы управления персоналом подразумевает построение «дерева целей», как целей персонала, так и целей руководства, обеспечение их наименьшей противоречивости.

Организационная структура в управлении персоналом:

- выявить структурные звенья службы;
- сформировать цели и задачи структурных звеньев;
- построить структуру управления персоналом исходя из особенностей предприятия и структуры управления в нем;
- рассмотреть вопросы о взаимосвязи между структурными подразделениями и управления персоналом между собой и другими структурами организации [23, с.69].

На следующем этапе в зависимости от организационно-структурного построения службы прорабатываются вопросы информационного обеспечения управленческих решений, пути движения информации. Целый комплекс правовых документов используется в управлении персоналом, среди которых главное место получает Трудовой кодекс РФ [22, с.40]. Так же сюда входят должностные инструкции, нормативы, нормы по работе с документами.

Процессы в системе управления персоналом:

1. Планирование – зачем, когда, в какие сроки мы будем это делать;
2. Организация – распределение рабочей силы, снабжение инструментом, улучшение условий труда и т.д.;
3. Мотивация – увеличение заработной платы, социального пакета, премии и т.д.;
4. Контроль – рационально использование рабочей силы, исполнение приказов;
5. Учет – ведение отчетности по кадрам, работам и т.д.;

Управление это не что иное, как процесс принятия решения, которое состоит из последовательных действий:

- изучить ситуацию;
- принять решение;
- контроль над исполнением;
- итоговая оценка.

Главной целью любого предприятия является его повышение конкурентоспособности, увеличение производительности труда, получение наибольшей прибыли, обеспечение высокой социальной эффективности и сплоченности коллектива.

Задачи системы управления персоналом:

- обеспечить организацию рабочей силой в нужном количестве и требуемой квалификации;
- максимально и рационально использовать возможности работника и коллектива;
- обеспечить работников хорошими условиями для высокой продуктивности работы, мотивировать, выработать привычку к самодисциплине и сотрудничеству с организацией;
- не только привлекать персонал к работе, но и развивать его, повышать квалификацию, сохранять работника на предприятии;
- соблюдать интересы, как предприятия, так и работника;
- максимально увеличить эффективность управления персоналом.

Задачи и цели в управлении персоналом зависят от стратегических целей компании. Деятельность управления персоналом непосредственно должна быть направлена на улучшение обеспечения жизнедеятельности организации и персонала:

- информационное обеспечение кадровой работы;
- развитие корпоративной культуры;
- прием на рабочее место в организацию, карьерный рост, мотивирование сотрудников.

Эффективность управления персоналом зависит от поставленных целей руководством и вариантов построения самой системы управления персоналом в организации, нужно выбрать максимально оптимальные технологии и методы работы с людьми. При правильном выборе направления в системе управления, у организации не будет проблем по работе с кадрами, что будет являться конкурентным преимуществом компании [28, с.80]. Рассмотрим из таблицы №3 возможные стили руководства.

Таблица 3 – Стили руководства

| Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными | Стиль руководства | | | |
|--|---|---------------------------------------|---|---|
| | Авторитарный | Демократический | Либеральный | Смешанный |
| Метод принятия решения | Один | Прислушивается к советам | Принимает решение руководство | По ситуации: один или с коллегами |
| Вариант донесения до исполняемого | Приказ | предложение | просьба | По ситуации |
| ответственность | Отвечает сам или подчиненные | По полномочиям | Сам не отвечает | Поделена поровну |
| инициатива | Пресекает инициативность | одобряет | Дает возможность подчиненным проявлять инициативность | В зависимости от ситуации: пресекает если прав или одобряет |
| Подбор кадров | Настороженно относится к профессионалам | Отбирают компетентных сотрудников | Не подбирают сотрудников | По ситуации и желанию |
| Знания | Не стремится к саморазвитию | Постоянно совершенствует проф. навыки | Развивается сам и мотивирует сотрудников | По мере надобности |
| Способ коммуникации | интроверт | экстраверт | Общается по инициативе подчиненных | Зависимость от темперамента |
| Характер | холерик | флегматик | меланхолик | Более добрый |
| Дисциплина | Обязательно жесткая | В разумных пределах | Особо в ней не нуждается | Формально поддерживает |
| Поощрение и наказание | Наказание как метод стимулирования | Сторонник «Кнута и пряника» | Более использует поощрение | По ситуации |

На предприятии руководители (субъекты) различных уровней оцениваются на наличие управленческих навыков и оценку кадрового потенциала. По итогам таких оценок руководителей могут направить на обучение для развития у них навыков в управлении персоналом и получение новой информации для работы с ними [9, с.100].

Технология управления персоналом оценивается по направлениям:

- оценка определения перечня технологий по управлению персоналом для достижения целей компании;
- определяет направление с целью совершенствованием технологий по управлению персоналом;

Персонал компании (объект) оценивается по удовлетворенности работой: условие и результаты своей работы. Когда работники понимают свою значимость в процессе и что он производит, у него повышается интерес и мотивация для более продуктивной работы, у сотрудника повышается лояльность к компании. По окончании оценки системы управления персоналом разрабатывается комплекс мер для перехода от существующего состояния к целевому. Цель компании определяет руководитель, и комплекс принятых мер будет зависеть от конкретной ситуации в компании.

Кадровая политика это, прежде всего стратегия по работе с персоналом, она направлена на деятельность трудящихся с целью получения взаимной выгоды, как предприятию, так и работникам, сохраняя цели и приоритеты предприятия. Объект в кадровой политики является персонал, персонал – это состав работников предприятия, кадры предприятия являются основной производственной мощью предприятия, они создают движение средств производства, совершенствуя их. Квалификация работников, их профессионализм и деловые качества оказывают огромное влияние на эффективность производства предприятия. Целевые задачи кадровой политики могут быть разными и достаточно много альтернативных вариантов.

Для правильного выбора кадровой политики следует учитывать факторы свойственные внешней и внутренней среде предприятия:

- требования производства;
- стратегия развития;
- финансовые возможности, при которых, на какие издержки готово пойти предприятие в решении управленческих вопросах

В первой главе представлена схема идеальной рациональной кадровой политики. Система управления персоналом – это комплекс мер по работе с персоналом, для достижения целей компании средством правильного направления рабочей силы на достижение нужных результатов [25, с.185].

Элементы системы управления: субъекты, процессы, объекты. Формирование системы управления персоналом предполагает построение «дерева целей», как администрации, так и работников, сводя к минимуму противоречивость между ними, выявление роли и место в управлении персоналом, для достижения главных целей компании, смотрите рисунок № 4.

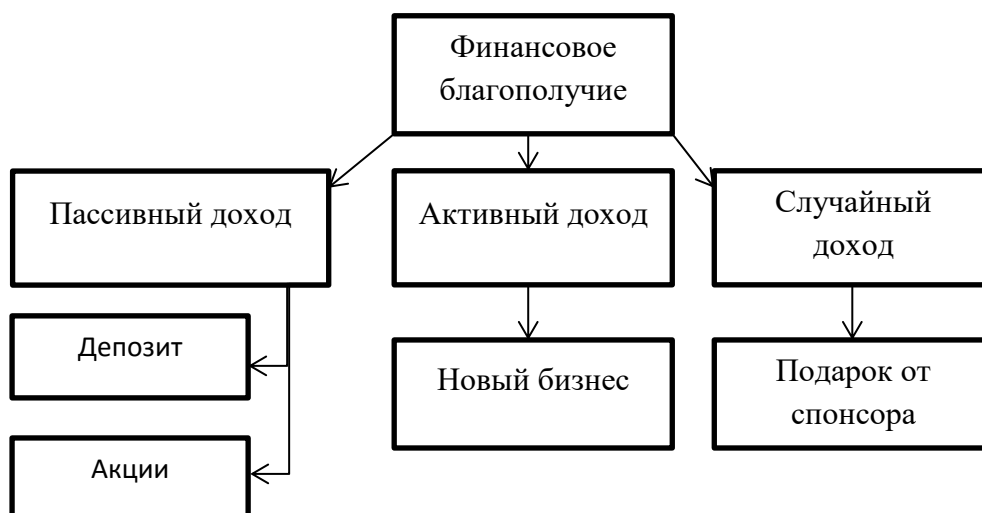


Рисунок 4 – «Дерево целей»

Далее решаются вопросы, которые касаются организационной структуры службы управления персоналом. Следующий этап исходит в зависимости от построения организационно-структурной службы управления персоналом и прорабатываются вопросы информационного обеспечения управленческих решений.

2 Анализ формирования кадровой политики на примере ООО «РН КрасноярскНИПИнефть»

2.1 Общая характеристика предприятия

Юридическая информация о компании ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть»:

1. Наименование организации: ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть»
2. Прежнее название организации, если менялось: Нет
3. Руководитель организации: Генеральный директор, Панков Михаил Викторович
4. Главный бухгалтер: Заместитель генерального директора по экономике и финансам, Сухинин Глеб Викторович
5. Дата, место и орган регистрации, № свидетельства: Зарегистрировано 20 октября 2008 года в Межрайонная инспекции федеральной налоговой службы №23 по Красноярскому краю свидетельство: серия 24 №005249372
6. ИНН 2465214545_КПП 246501001_ОГРН 1 082 468 049 730
7. Адрес: Юридический (место нахождения): 660022, Российская Федерация, г. Красноярск, ул. Партизана Железняка 24В
Фактический (почтовый): 660022, Российская Федерация, г. Красноярск, ул. Партизана Железняка 24В
Телефон: 8 (391) 200-88-30
Факс: 8 (391) 200-88-31
Электронная почта: sekr@kr-nipineft.ru
Официальный веб-сайт организации: www.rosneft.ru
8. Уставный фонд (капитал): 10 000 (Десять тысяч) рублей
9. Банковские реквизиты:
р/с 4070 2810 7000 0000 2933
банк ОАО «ВБРР»
город г. Москва
10. Среднесписочная численность персонала ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» в 2015 году 311 человек.

Основные достижения компании 2013 года:

- На проектную документацию, подготовленную Институтом получено **15** положительных заключений ГлавГосЭкспертизы: **13** проектов на строительство скважин, **2** проекта на строительство АЗК;
- **7** проектов получили положительные заключения экспертизы промышленной безопасности;
- Институт выполнил проекты на бурение эксплуатационных скважин на Лабаганском месторождении в качестве генерального проектировщика (РН-Северная нефть);
- Институт определен как **ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПРОЕКТИРОВЩИК** по обустройству Лодочного месторождения;
- Укомплектована специалистами и техникой изыскательская группа для выполнения инженерных изысканий полностью собственными силами. Выполнены и сданы заказчику работы по ИИ на Ванкорском месторождении, на территории АЗК №5;
- Успешное выполнение экологического мониторинга на Лодочном месторождении позволило создать основу для продолжения этих работ на Лодочном участке в 2015 году с перспективами дальнейшего увеличения объемов исследований.

Основные достижения компании 2014 года:

- выполнение бизнес плана 2014 собственными силами на 114%;
- рост объемов на 28% относительно 2013 года;
- переезд в новый офис – вследствие чего появилась возможность для расширения штата и как следствие – возможность решать серьёзные по масштабу задачи;
- ввод в промышленную эксплуатацию нового серверного помещения, которое позволяет наращивать вычислительные мощности Института;
- приобретение высокопроизводительного серверного оборудования (кластера) за 29 млн. руб.: 56 счетных узлов , 2 управляющих узла, сеть 10Гбит/с.;

- приобретение оборудования позволит выполнить дополнительные объёмы работ обработки сейсмических исследований по методике 3D для Восточной Сибири;

- переход на обработку и комплексную интерпретацию сейсмической информации МОГТ-3D. 3D составляет 90% всего объёма сейсмической информации в этом году;

- защитили прирост углеводородов по четырем месторождениям в Иркутской области, по 2м новым залежам ЮТМ и Среднеботуобинскому месторождению;

В сумме прирост углеводородов в 2014г составил:

- извлекаемых запасов нефти - 15 млн. категории С1 и 65 млн. категории С2;

- свободного газа 17 млрд. м3 категории С1 и 104 млрд. м3 категории С2;

Далее представлен рисунок № 5, сравнение динамики заключения договоров за 2013-2014 года.

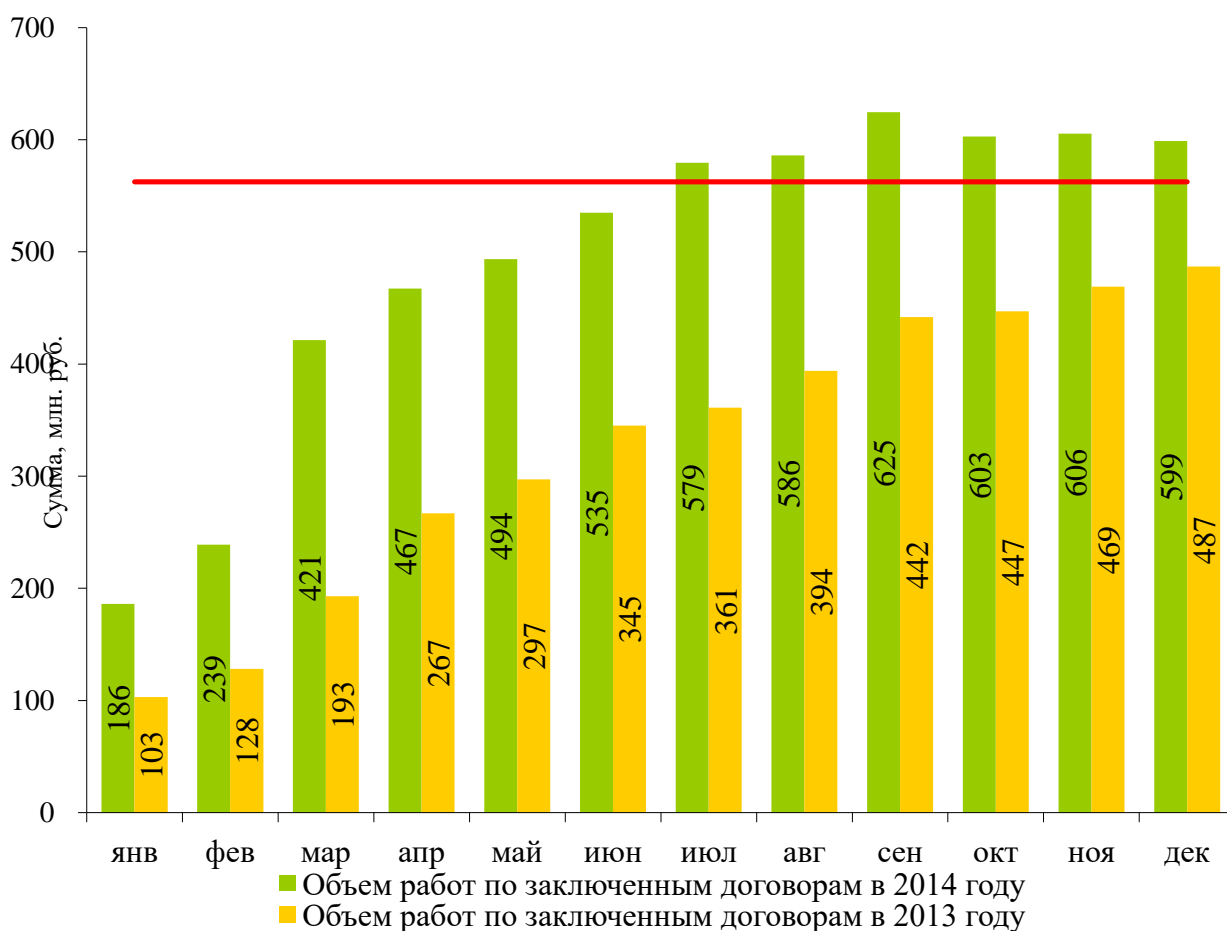


Рисунок 5 – сравнение динамики заключения договоров в 2013 и 2014 гг.

Из данного рисунка динамики заключения договоров видно, что в 2014 году компания значительно увеличила количество заключенных договоров в отношении 2013 года, следовательно, компания получила большую прибыль, она работает эффективно и качественно, в компании работают высококвалифицированные специалисты.

Далее, рассмотрим на рисунке № 6, как распределяются доходы по заказчикам за 2013 год.

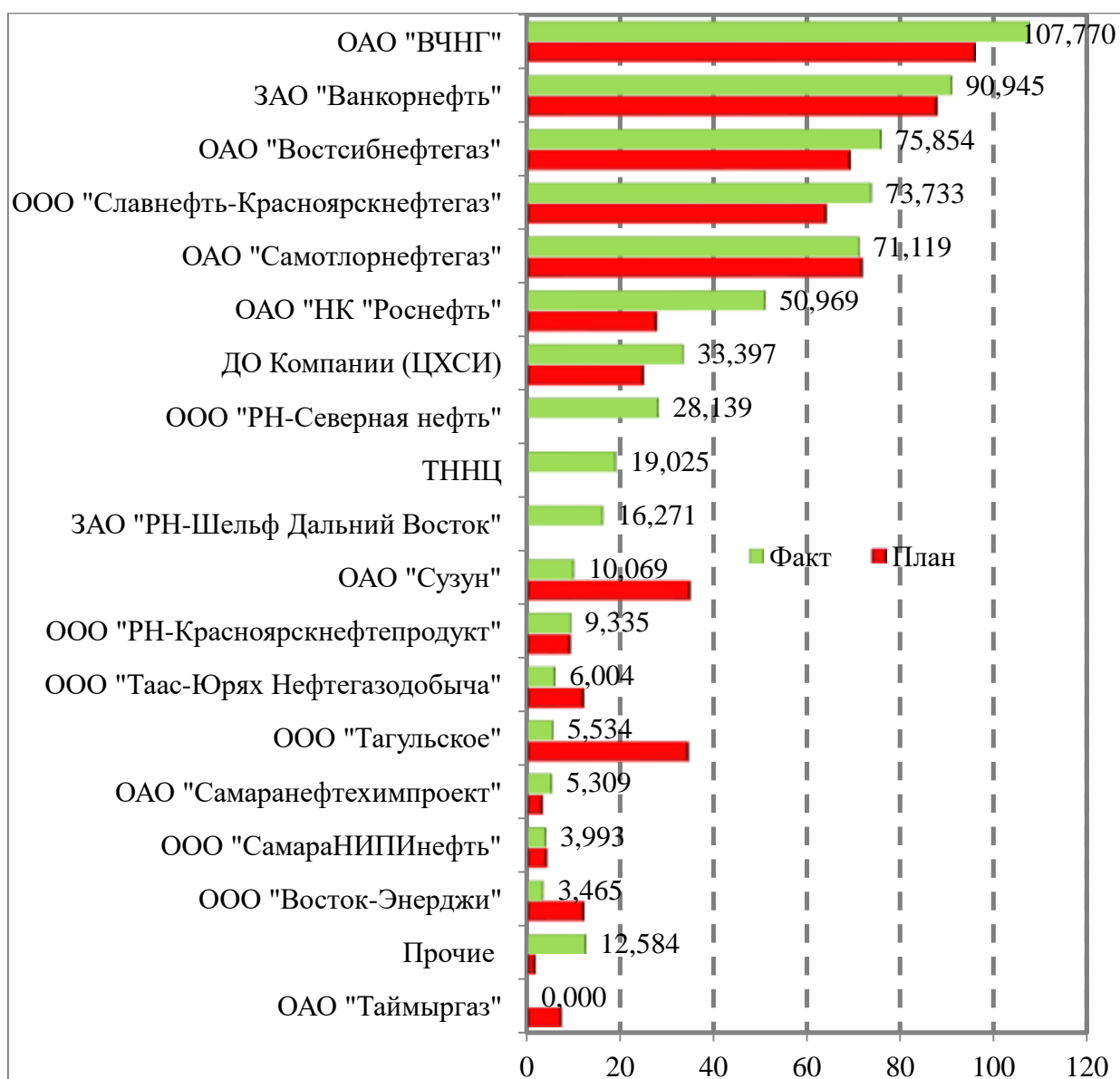


Рисунок 6 – распределение доходной части по заказчикам 2013 год.

На данном рисунке показаны заказчики ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть». В данном случае первое место по объему

заказанных работ у ОАО «ВЧНГ», которое принесла компании 107,770 млн. рублей, второе место у ЗАО «Ванкорнефт» сумма заказанных работ составила 90, 945 млн. рублей, на третьем месте ОАО «Востсибнефтегаз» с 75, 854 млн. рублей. И так в 2013 году большую прибыль принесла компании ОАО «ВЧНГ».

Далее, рассмотрим на рисунке № 7, как распределяются доходы по заказчикам за 2014 год.

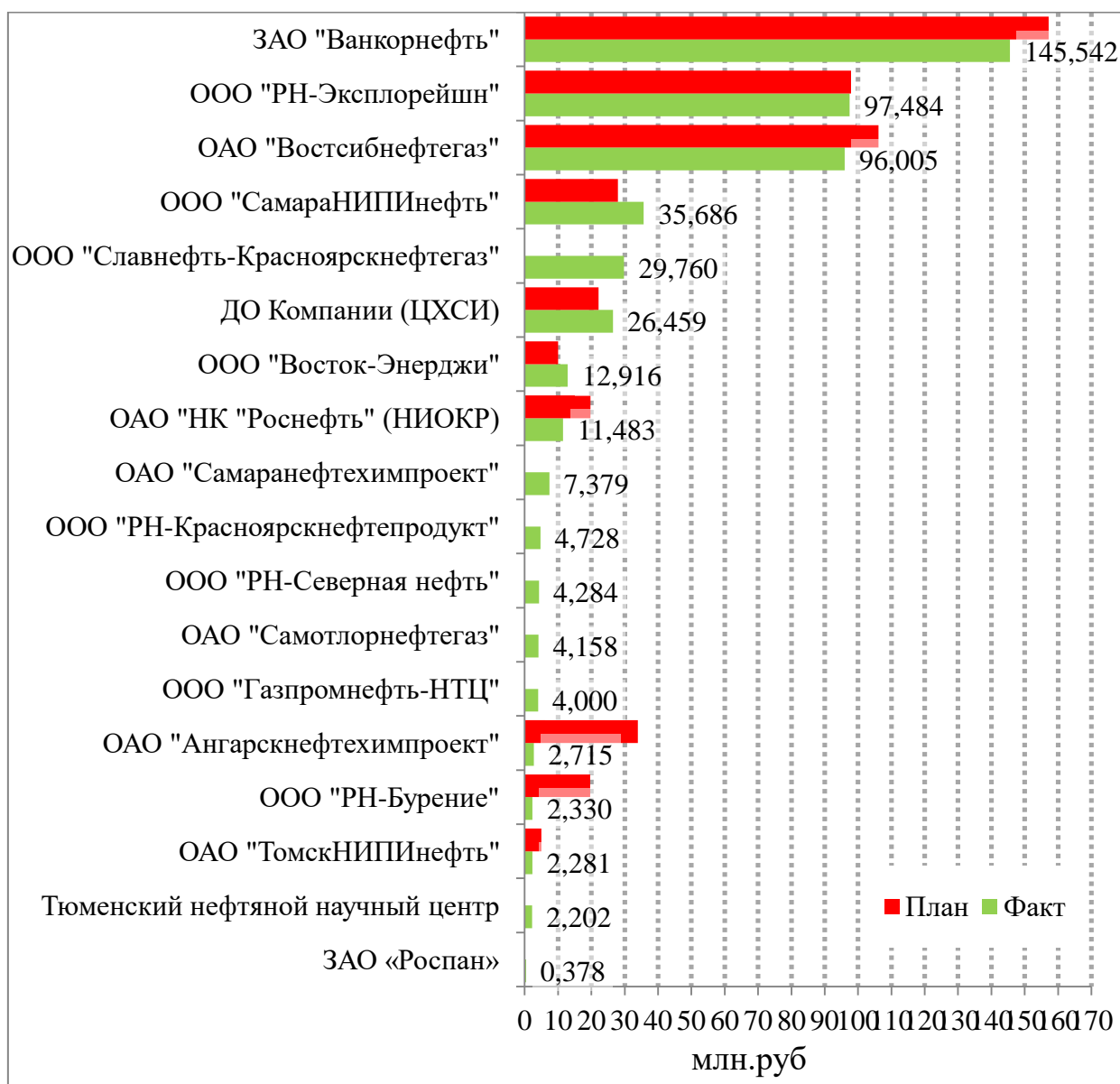


Рисунок 7 – распределение доходной части по заказчикам 2014 год.

На данном графике показаны заказчики ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть». В данном случае первое место по объему заказанных работ у ЗАО «Ванкорнефт», которое принесла компании

145,542 млн. рублей, второе место у ООО «Р-Н Эксплорейшн» сумма заказанных работ составила 97,484млн. рублей, на третьем месте ОАО «Востсибнефтегаз» с 96,005 млн. рублей. И так в 2014 году большую прибыль принесла компании ЗАО «Ванкорнефть». Рассмотрим выполнение работ в 2013 году общих и собственными силами, смотрите таблицу № 4.

Таблица 4 – Выполнение бизнес плана в 2013 году.

| Общий объем работ млн. рублей | | | | |
|--|--|------------|------------|-------------|
| | | План | Факт | % |
| ЗГД по ГИР | Рег. Геология, Науч. Сопр. ГРР | 114 | 124 | 108% |
| | Обработка сейсмо разведывательных данных | 110 | 114 | 103% |
| | Инжиниринг | 22 | 30 | 136% |
| | НИОКР | 26 | 18 | 69% |
| | ПТД, ПЗ и ТЭО КИН | 57 | 84 | 147% |
| | Итого: | 328 | 369 | 112% |
| ЗГД по ПИР | Концептуальное проектирование | 29 | 22 | 74% |
| | Прочие ПИР | 16 | 16 | 102% |
| | Проектирование обустройств | 53 | 23 | 43 % |
| | Проектирование строительства скважин | 170 | 152 | 89% |
| | Итого: | 269 | 213 | 79% |
| | Общее | 597 | 582 | 97% |
| Объем работ собственными силами млн. рублей | | | | |
| | | План | Факт | % |
| ЗГД по ГИР | Рег. Геология, Науч. Сопр. ГРР | 95 | 102 | 107% |

| Объем работ собственными силами млн. рублей | | | | |
|--|--------------------------------------|------------|------------|--------------|
| | | План | Факт | % |
| | Обработка сейсмо развед. данных | 83 | 89 | 108% |
| | | | | |
| ЗГД по ГИР | Инжиниринг | 22 | 30 | 136% |
| | НИОКР | 20 | 13 | 67% |
| | ПТД, ПЗ и ТЭО КИН | 57 | 81 | 142% |
| | Итого: | 276 | 316 | 114% |
| ЗГД по ПИР | Концептуальное проектирование | 29 | 22 | 74% |
| | Прочие ПИР | 9 | 10 | 113% |
| | Проектирование обустройств | 53 | 17 | 32 % |
| | Проектирование строительства скважин | 132 | 122 | 93% |
| | Итого: | 223 | 170 | 76% |
| | Общее | 499 | 486 | 97,3% |

Исходя из данной таблице можно сделать вывод, что фактически прибыль меньше, чем запланированная, работы, выполненные собственными силами, это выполненные непосредственно самой компанией, в общий объем работ входят субподрядчики, нанимаемые компанией, в связи отсутствия нужного оборудования.

Рассмотрим выполнение работ в 2014 году общих и собственными силами, смотрите таблицу № 5.

Таблица 5 – Выполнение бизнес плана в 2014 году.

| Общий объем работ млн. рублей | | | | |
|--|--|------------|------------|-------------|
| | | План | Факт | % |
| ЗГД по ГИР | Рег. Геология, Науч. Сопр. ГРР | 106 | 109 | 103% |
| Общий объем работ млн. рублей | | | | |
| | | План | Факт | % |
| ЗГД по ГИР | Обработка сейсмо разведывательных данных | 121 | 141 | 116% |
| | Инжиниринг | 25 | 33 | 133% |
| | НИОКР | 13 | 16 | 119% |
| | ПТД, ПЗ и ТЭО | 89 | 121 | 135% |
| Общий объем работ млн. рублей | | | | |
| | Итого: | 355 | 420 | 118% |
| ЗГД по ПИР | Концептуальное проектирование | 31 | 44 | 140% |
| | Прочие ПИР | 16 | 17 | 105% |
| | Проектирование обустройств | 55 | 73 | 133 % |
| | Проектирование строительства скважин | 171 | 171 | 100% |
| | Итого: | 273 | 305 | 112% |
| | Общее | 628 | 725 | 115% |
| Объем работ собственными силами млн. рублей | | | | |
| | | План | Факт | % |
| ЗГД по ГИР | Рег. Геология, Науч. Сопр. ГРР | 102 | 108 | 106% |
| | Обработка сейсмо разведывательных данных | 96 | 108 | 113% |

| Объем работ собственными силами млн. рублей | | | | |
|--|--|------------|------------|-------------|
| | | План | Факт | % |
| | Инжиниринг | 25 | 33 | 133% |
| | НИОКР | 9 | 11 | 129% |
| | ПТД, ПЗ и ТЭО КИН | 88 | 119 | 136% |
| | Итого: | 319 | 380 | 119% |
| ЗГД по ПИР | Концептуальное проектирование | 31 | 38 | 121% |
| | Прочие ПИР | 10 | 11 | 103% |
| | Проектирование обустройств | 52 | 55 | 107 % |
| | Проектирование строительства скважин | 150 | 134 | 89% |
| Объем работ собственными силами млн. рублей | | | | |
| | Итого: | 243 | 238 | 98% |
| | Общее | 562 | 618 | 110% |

Исходя из данной таблице можно сделать вывод, что фактически прибыль больше, чем запланированная, работы, выполненные собственными силами превысили ожидание на 10 %, это выполненные работы непосредственно самой компанией, в общий объем работ входят субподрядчики, нанимаемые компанией, в связи отсутствия нужного оборудования, общий перевыполнен на 15%.

Исходя из таблиц № 4 и 5, в 2014 году прибыль увеличилась, что свидетельствует о положительной динамике темпе роста благосостояния компании.

Проведем анализ роста объема работ с 2010 по 2015 года, смотрите рисунок № 8.

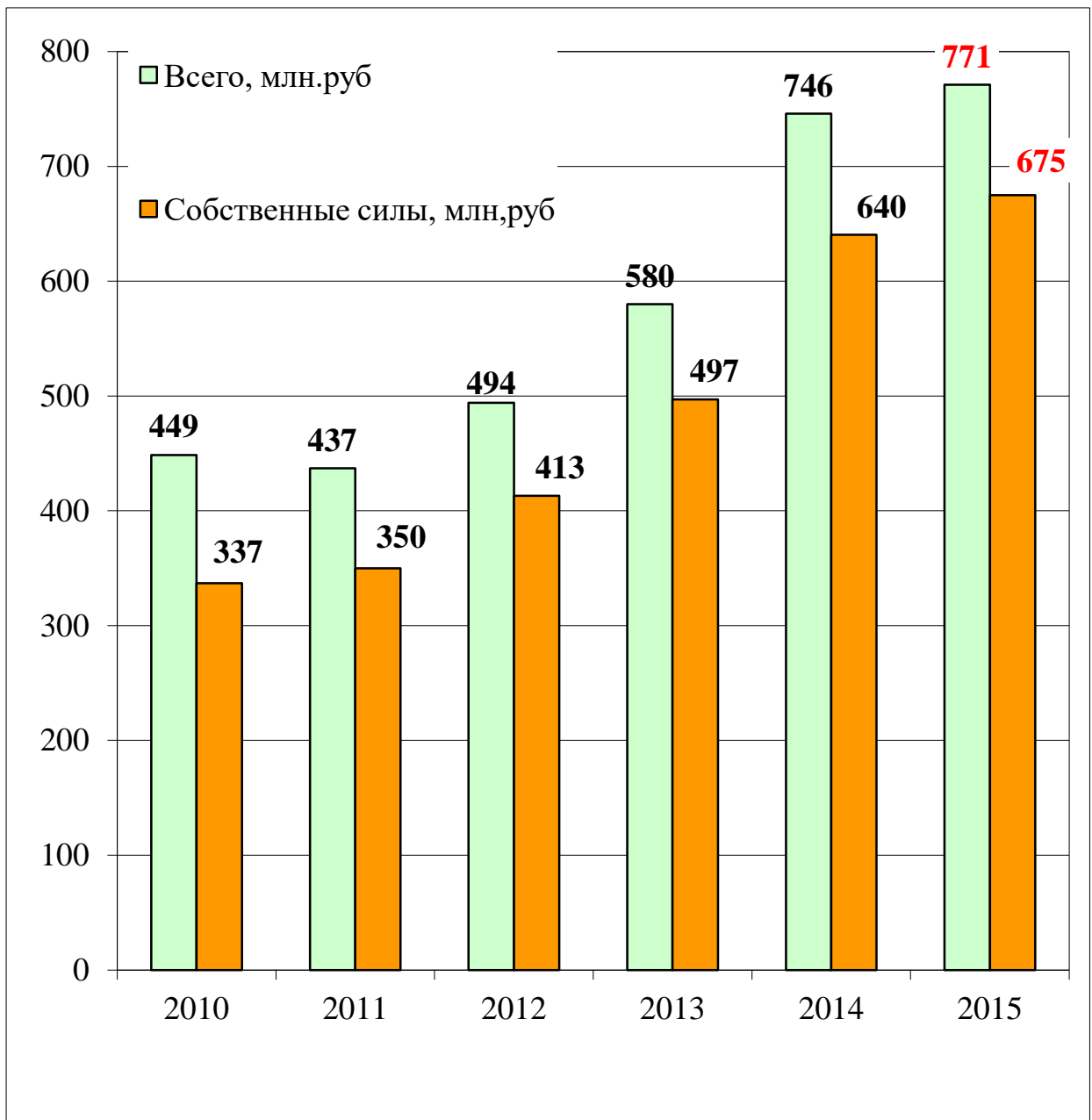


Рисунок 8 – объем выполненных работ.

Анализируя данный рисунок, мы можем увидеть положительную тенденцию роста объемов работ начиная с 2010 года по 2015 год, что свидетельствует об увеличении количества заказчиков, вследствие качественных произведенных работ компанией и наличием хорошей системы подбора квалифицированных специалистов. Далее рассмотрим динамику каждого вида бизнеса компании, представленной на рисунке 9.

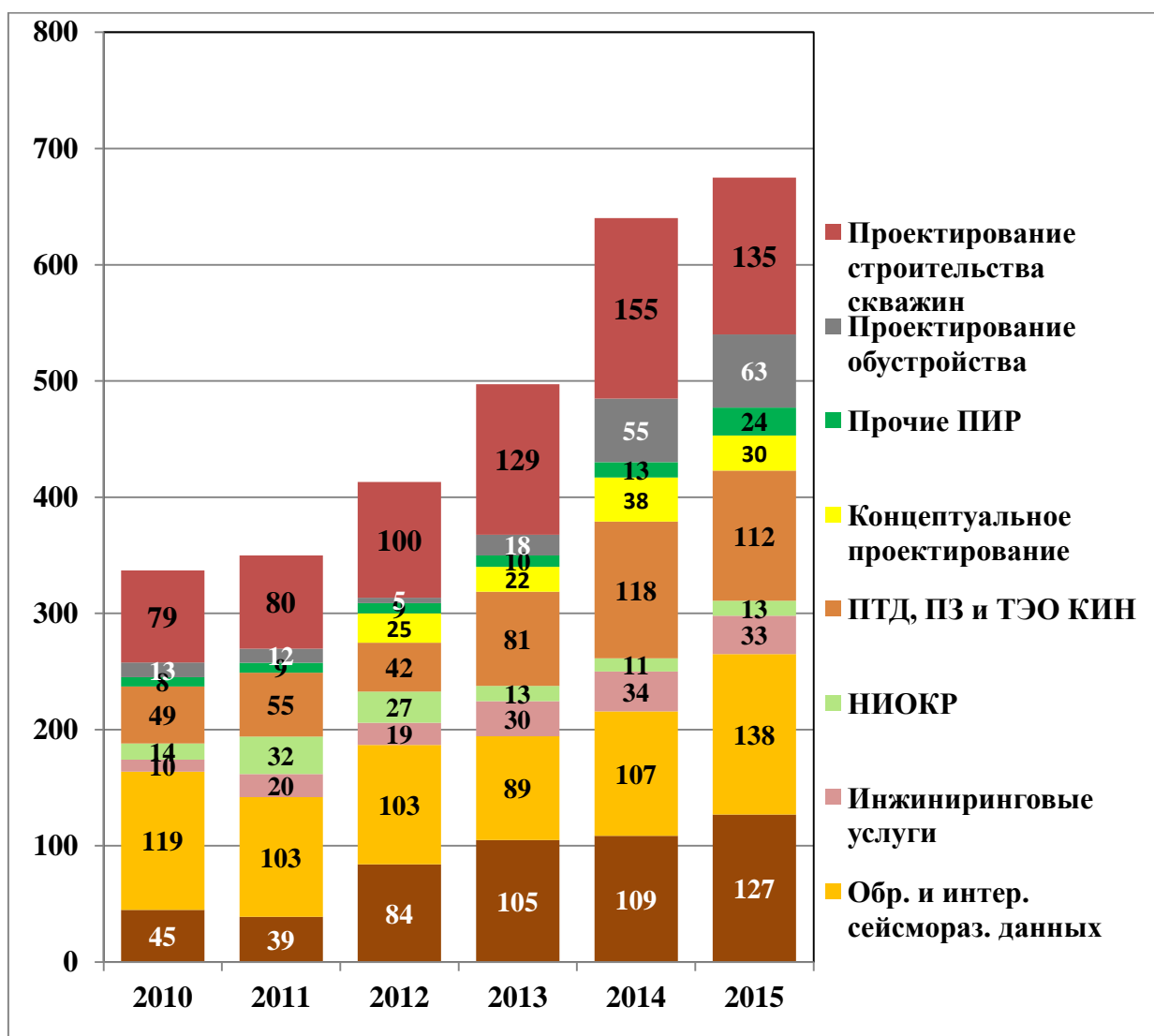


Рисунок 9 – динамика выполненных работ по видам бизнеса.

В данном случае мы видим увеличение динамики каждого вида бизнеса, что свидетельствует о высокой рентабельности предприятия, основным, преимущественным видом деятельности компании является проектирование и строительство скважин, он непосредственно и приносит наибольшую удельную прибыль в компанию.

2.2 Работа с молодыми специалистами, обучение персонала, отбор претендентов

Организационная структура предприятия формируется на основании Устава предприятия в соответствии с направлениями деятельности в порядке, установленном положениями. Все изменения организационной оформляются приказом ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть», смотреть приложение № 1. Под внесением изменений в организационную структуру

предприятия понимается создание новых или переименование, реорганизация, ликвидация существующих структурных подразделений предприятия.

Организационная структура может состоять из следующих видов структурных подразделений:

- департамент;
- отдел;
- группа;
- сектор;
- лаборатория;
- центр;
- служба.

Статус структурного подразделения зависит от численности, объема управляемых ресурсов, необходимости взаимоотношений с внешними организациями, а так же от предложенной ОАО «НК «Роснефть» базовой организационной структуры КНИПИ [16, с.80].

Рассмотрим состав, численность структурных подразделений, смотрите таблицу № 6.

Таблица 6 – Статус структурного подразделения

| № | Структурное подразделение | Состав | Численность, шт.ед. | Примечание |
|----|--------------------------------|---|---------------------|---|
| 1. | Департамент | В составе департамента должно быть не менее 2-х профильных отделов | 14 и более единиц | По согласованию с ДК ОАО «НК «Роснефть» численность департамента может быть меньше установленной. |
| 2. | Отдел (в составе департамента) | При численности отдела 7 и более единиц возможно создание секторов, групп внутри отдела | 7 и более единиц | - |

| № | Структурное подразделение | Состав | Численность, шт.ед. | Примечание |
|----|---|---|---------------------|------------|
| 3. | Отдел (административных и вспомогательных СП) | - | 3 и более единиц | |
| 3. | Группа (не входящая в состав отдела) | - | Не менее 3-х единиц | - |
| 4. | Центр, лаборатория, служба | Зависит от численности, объема управляемых ресурсов, необходимости взаимоотношений с внешними организациями | Не менее 3-х единиц | - |

Состав и количество должностей по категориям в структурном подразделении зависит от сложности, объема выполняемых функций и квалификации работников.

Далее в структурных подразделениях рассмотрим перечень должностей работников, смотрите таблицу № 7.

Таблица 7 – Примерный перечень должностей работников структурного подразделения

| № | Структурное подразделение | Должностной состав | Примечание |
|----|---------------------------|--|--|
| 1. | Отдел | начальник, / заведующий отдела, заместитель начальника отдела, главный специалист, ведущий инженер (ведущий специалист/геолог/геофизик), инженер 1 категории (специалист/ геолог/геофизик 1 категории), инженер 2 категории | при численности отдела 7 и более единиц, в зависимости от сложности и объема выполняемых функций, возможно введение должности |

| | | | |
|----|-------------------|--|--|
| | | (специалист / геолог/ геофизик 2 категории), инженер (специалист/геолог/геофизик). | заместитель начальника отдела |
| 2. | Сектор /группа | заведующий сектором / руководитель группы; главный специалист; ведущий инженер (ведущий специалист /геолог/геофизик); инженер 1 категории (специалист/ геолог/геофизик 1 категории); инженер 2 категории (специалист/ геолог/геофизик 2 категории); инженер (специалист/геолог/геофизик). | должность заведующего сектором / руководителя группы вводится при численности сектора / группы не менее 3-х единиц |

Право инициирования внесения изменений в организационную структуру, численность и штатное расписание имеют: генеральный директор, заместители генерального директора по направлениям деятельности, руководители самостоятельных структурных подразделений ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть».

Процесс формирования изменений, согласования и утверждения изменений организационной структуры, численности и штатного расписания Компании на предстоящий год (при формировании бизнес-плана) представлен в приложении № 1

В соответствии с ч.1 ст. 70 ТК РФ при заключении трудового договора по соглашению сторон может быть предусмотрено условие об испытании работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе, смотреть приложение № 2. Срок испытания не должен превышать трех месяцев. Для кандидатов на должности: заместитель генерального

директора, испытание может быть установлено на срок до 6 месяцев [Ошибка! Источник ссылки не найден., с.65].

Испытание при приеме на работу не устанавливается:

- беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до полутора лет;
- лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;
- лиц, окончивших образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающим на работу по полученной специальности в течение одного года со дня окончания образовательного учреждения;
- лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;
- работников, принятых на работу временно, на срок до 2 месяцев;
- иных лиц и в иных случаях, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами и Положением ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» «Социальные льготы, гарантии, компенсации» №ПЗ-09 Р-0059 ЮЛ-188.

Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях (ст. 71 ТК РФ).

Руководитель структурного подразделения составляет график прохождения испытания вновь принятыми работниками и оформляет задание для испытуемого работника по форме приложения № 3. Руководитель структурного подразделения обязан содействовать скорейшей адаптации нового работника или молодого специалиста в коллективе и созданию комфортной для работы психологической атмосферы.

При отрицательном результате испытания руководитель структурного подразделения оформляет служебную записку на имя генерального директора с указанием и обоснованием причин, по которым работник считается не выдержавшим испытания. Работник должен быть ознакомлен со служебной запиской под роспись. При отказе в ознакомлении

составляется акт в установленном порядке. Неудовлетворительный результат установленного испытания является основанием увольнения работника (статья 71 ТК РФ) [22, с.58].

После принятия генеральным директором решения о расторжении трудового договора не позднее, чем за три рабочих дня до истечения испытательного срока отдел готовит и предъявляет работнику письменное уведомление о расторжении с ним трудового договора (приложение № 4) с приложением к нему служебной записки руководителя, являющейся обоснованием решения.

Работа с молодыми специалистами в компании начинается с момента трудоустройства и предусматривает следующие направления деятельности:

- адаптацию молодых специалистов к эффективной производственной деятельности;
- наставничество;
- планируемое индивидуальное развитие и обучение молодых специалистов;
- выявления и развитие перспективных молодых специалистов с творческим и лидерским потенциалом;
- проведение научно-технических конференций молодых специалистов, конкурсов профессионального мастерства,
- социальную поддержку молодых специалистов.

Для привлечения выпускников вузов предприятие:

- организует проведение производственных практик студентов вузов.
- составляет программы сотрудничества с вузами.
- участвует в имиджевых мероприятиях ОАО «НК «Роснефть»

Молодой специалист активно участвует в научно-технических конференциях с оригинальными докладами, проходит различные курсы обучения, отчитывается за выполнение индивидуального плана развития. Таким образом, молодой специалист накапливает необходимый опыт публичных выступлений, подготовки докладов, учится формулировать свою точку зрения и отстаивать свою позицию [11, с.24].

В рамках реализации молодежной политике ОАО «НК «Роснефть», департамент образования Компании ежегодно в сентябре-октябре проводят Адаптационные курсы для вновь трудоустроенных молодых специалистов. В данные курсы могут входить:

- встреча с руководством Компании, руководителями структурных подразделений и служб;
- вводный курс ученого секретаря и отдела по персоналу и социальным программам о порядке работы с молодыми специалистами, молодежной политике.
- выдача буклетов ОАО «НК «Роснефть», ежедневников, сувенирной продукции для новых работников;
- проведение команд образующих, целеполагающих тренингов;
- культурная программа, торжественное посвящение в нефтяники.

В течение месяца после трудоустройства за молодым специалистом закрепляется наставник, специально назначенный согласно критериям отбора, смотреть приложение № 2.

Порядок организации работы наставников следующий:

- за одним наставником закрепляются не более двух молодых специалистов.
- назначение наставника оформляется приказом предприятия в течение месяца после выхода приказа о приеме на работу молодого специалиста (при наличии письменного согласия лица, назначаемого наставником), приложение № 4. С данным приказом в обязательном порядке должен быть ознакомлен наставник и молодой специалист [11, с.14].

Наставниками молодых специалистов назначаются работники предприятия:

- обладающие ключевыми компетенциями
- способность обучать,
- ответственность за подчиненных – умение оказывать необходимую помощь молодому специалисту и коллегам,

- мотивирование других – умение воодушевлять и содействовать достижению целей, умение предлагать задачи,
- влияние – владение кредитом доверия со стороны партнеров, умение оказывать влияние на других,
- обладающие высокой квалификацией и большим практическим опытом в сфере своей деятельности;
- имеющие общий стаж работы по соответствующей специальности не менее пяти лет.

Список наставников «О наставничестве и наставниках департамента образования ОАО «НК «Роснефть» № П2-03 С-010) формируются из числа высококвалифицированных работников на основании устных рекомендаций руководителей структурных подразделений, ученого секретаря или отдела по персоналу и социальным программам при условии письменного согласия работника.

Обязанности наставника:

- приобщать к корпоративной культуре, передавать традиции, правила делового и внеслужебного общения, стандарты поведения;
- выявлять проблемные места в профессиональной подготовке молодого специалиста, рекомендовать приоритетные направления в обучении;
- принимать участие в формировании индивидуального плана развития молодого специалиста (приложение № 3 Положения Компании «О наставничестве и наставниках департамента образования ОАО «НК «Роснефть» № П2-03 С-010) оказывать теоретическую и практическую помощь в подготовке к защите стажировки;
- вносить предложения по поощрению молодого специалиста согласно сложившейся в Компании практике;
- рекомендовать горизонтальное и вертикальное перемещение молодого специалиста в соответствии с его профессиональными способностями;

- по окончании периода наставничества представлять характеристику на молодого специалиста, отражающую степень подготовки молодого специалиста (наличие профессиональных навыков, способность решать практические задачи, инициативность, новаторство, коммуникативную компетентность, лидерство), на основании которой принимается решение по дальнейшему привлечению молодого специалиста в интересах Компании;

- передавать приобретенный практический опыт работы с молодыми специалистами другим наставникам [21, с.18].

Наставник также готовит характеристику на молодого специалиста, в которой содержится основная информация о достижениях молодого специалиста за время их совместной работы, рекомендации о горизонтальном и вертикальном перемещении молодого специалиста в соответствии с его профессиональными способностями, предложения о поощрении молодого специалиста, информация, отражающая степень его подготовки.

Отдел по персоналу и социальным программам предприятия совместно с Департаментом кадров ОАО «НК «Роснефть» организуют обучение и развитие молодых специалистов в соответствии с индивидуальной программой развития молодого специалиста.

Для молодого специалиста принято оптимальное количество научно-технических мероприятий в год – 2 шт. и оптимальное количество мероприятий повышения квалификации в год – 2 шт. [19, с.23].

В индивидуальный план развития рекомендуется включать курсы обучения в зависимости от стажа работы молодого специалиста:

- 1 год работы – программы адаптационного (например владение офисным программным обеспечением, курсы построения эффективных презентаций, мастерство публичных выступлений и т.п.), а также профессионально-технического обучения.

- 2 год работы – продолжение профессионально-технического обучения молодого специалиста.

- 3 год работы – углубленное профессионально-техническое обучение, а также развитие управленческих компетенций (введение в менеджмент, работа в команде и т.п.) – согласно рекомендациям Наставника.

Оплата расходов на обучение молодых специалистов производится за счет Компании на корпоративное обучение.

В случае если молодой специалист планирует поступать в аспирантуру, это также заносится в индивидуальный план работ.

По результатам проводимой после второго года работы на предприятии оценки молодого специалиста развиваются по двум направлениям:

- развитие управленческих и профессиональных компетенций молодого специалиста (направление – руководитель);
- развитие профессиональных знаний молодого специалиста (направление – специалист).

Департамент кадров ОАО «НК «Роснефть» ежегодно проводит проблемно-деловые игры во всех департаментах образования.

Организация научно-технических и других конкурсов осуществляется в порядке, установленном в компании. Расходы, связанные с проведением конкурсов закладываются в бизнес-план компании по статье «Работа с молодыми специалистами».

Условием отнесения к категории молодых специалистов с лидерским потенциалом является зачисление в кадровый резерв на номенклатурную руководящую должность Компании.

В целях информированного обеспечения работы с перспективными молодыми специалистами отдел по персоналу и социальным программам Компании ведет базу данных по перспективным молодым специалистам, которая включает в себя:

- общие сведения о молодом специалисте;
- информацию о его наставнике (наставниках);
- отметки о выполнении Плана работы молодого специалиста, прохождения аттестаций, повышения должностей.

Кроме молодых специалистов в компании весь персонал периодически проходит обучение и повышение своей квалификации [20, с.20].

В целях повышения уровня профессионально-технической компетентности работников компании реализуется программа профессиональной подготовки, профессиональной переподготовки, повышения квалификации, обучения вторым профессиям, с отрывом и без отрыва от производства, по очной, заочной и дистанционной формам обучения по следующим направлениям:

- обязательное обучение;
- профессионально-техническое обучение:
 - корпоративное,
 - по инициативе компании;
 - управленческое обучение;
 - участие в научно-технических мероприятиях.

Цели обязательного обучения:

- выполнение обязательных государственных требований к уровню подготовки персонала топливно-энергетического комплекса.
- обеспечение необходимого уровня компетентности работников Общества.

Планирование и организация обязательного обучения:

- обязательное обучение планируется в соответствии с требованиями федеральных законов, иных нормативных правовых актов Российской Федерации, в случаях, когда обучение является условием выполнения работниками должностных обязанностей;
- план и списки участников обязательного обучения утверждаются генеральным директором компании;
- обязательное обучение проводится в организациях, оказывающих в установленном порядке услуги по обучению;
- оценка эффективности обязательного обучения осуществляется с позиций контроля успеваемости и посещаемости [20, с.4].

Виды обязательного обучения.

Обучение по требованиям Рос технадзора:

- обучение по промышленной безопасности (не реже 1 раза в 5 лет);
- обучение по обеспечению экологической безопасности при работах в области обращения с отходами I-IV классов опасности (не реже 1 раза в 3 года);
- обучение по перевозке опасных грузов - обучение специалистов (1 раз в 5 лет), рабочего персонала, в том числе водителей (1 раз в 3 года);
- обучение в области неразрушающего контроля (1 раз в 3 года);
- обучение в области проектирования особо опасных, технически сложных и уникальных объектов капитального строительства руководителями и специалистами юридического лица (не реже 1 раза в 5 лет);
- обучение по электробезопасности для электротехнического персонала (1 раз в год).

Обучение по требованиям Министерства труда и Министерства образования РФ организуется в соответствии с требованиями Стандарта Компании «Порядок обучения (подготовки) и проверки знаний (аттестации) работников по безопасности труда» № ПЗ-05 С-0081:

- обучение по охране труда руководителей и специалистов в объеме должностных обязанностей (при поступлении на работу в течение первого месяца, не реже 1 раза в 3 года);
- обучение по охране труда работников рабочих профессий (в течение месяца после приема на работу, не реже 1 раза в год);
- обучение работников рабочих профессий в рамках программы по оказанию первой доврачебной помощи (1 раз в год).

Обучение по требованиям МЧС России:

- обучение пожарно-техническому минимуму руководителей, специалистов и работников Общества (проводится в течение месяца после приема на работу и с последующей периодичностью не реже 1 раза в 3 года после последнего обучения) [20, с.18].

- Обучение в области гражданской обороны, предупреждения и реагирования на чрезвычайные ситуации (1 раз в 5 лет).

Цели профессионально-технического обучения:

- обеспечить уровень профессионально-технической компетентности персонала, соответствующий текущей и перспективной потребности Общества;

- обеспечить стратегические проекты Общества инновационными решениями и знаниями.

Виды профессионально-технического обучения:

Корпоративное профессионально-техническое обучение:

- программы профессиональной подготовки и повышения квалификации ИТР по всем направлениям деятельности Компании;

- программы дополнительного профессионального образования;

- программы профессиональной переподготовки.

Профессионально-техническое обучение, по инициативе Компании:

- программы профессиональной подготовки и повышения квалификации ИТР, связанные со спецификой реализуемых бизнес-процессов;

- программы обучения молодых специалистов согласно Стандарту ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» «Порядок работы с молодыми специалистами» № П2-03 С-0030 ЮЛ-188;

- программы профессиональной переподготовки.

Цели управленческого обучения:

- обеспечить рост управленческого потенциала Компании;

- обеспечить развитие корпоративных и управленческих компетенций действующих руководителей, кадрового резерва и молодых специалистов с лидерским потенциалом [20, с.16].

Виды управленческого обучения:

- корпоративные программы Master of Business Administration (MBA);

- программы развития кадрового резерва первого, второго и третьего эшелона управления Компании согласно Стандарту Компании «Политика

построения системы кадрового резерва Компании» № П2-03 СЦ-056;

- программы развития управленческих компетенций действующих руководителей: генерального директора, заместителей генерального директора по направлениям деятельности Компании;

- программы развития управленческих компетенций действующих руководителей структурных подразделений Компании;

- программы управленческого развития молодых специалистов.

Цель участия в научно-технических мероприятиях:

- обеспечить участие работников Компании в обмене не конфиденциальными научно-техническими идеями и разработками, ознакомление с актуальными вопросами нефтяной отрасли и методами их решения, установление и поддержание научных контактов с авторитетными специалистами;

- обеспечить рост научно-технического потенциала работников Компании;

- позиционировать Компанию, которая имеет высокий уровень научно-технических разработок [21, с.15].

2.3 Аттестация, мотивация персонала, расчет текучести кадров

Аттестация – процедура оценки квалификации работника (уровня профессиональных знаний и навыков), а также полноты и качества выполнения работником своих функциональных обязанностей, а также определения зон развития работников в соответствии с требованием должности ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть».

Аттестация проводится в целях:

- обеспечения планомерного кадрового продвижения работников Компании в соответствии с уровнем их управленческого и профессионального развития;

- получения информации о соответствии работника занимаемой должности и потребностях в повышении квалификации работников ООО

«РН-КрасноярскНИПИнефть» для поддержания необходимого квалификационного уровня;

- стимулирования работников на постоянное повышение профессионализма и персональной ответственности за выполняемую работу.

Основными принципами аттестации являются:

- периодичность и обязательность аттестации для каждого работника;
- объективность оценки работника;
- определенность предъявляемых к работнику требований;
- дифференциация требований, предъявляемых к разным категориям работников;
- гласность в отношении процедуры аттестации, выраженная в ее открытости и прозрачности критериев оценки и механизмов принятия решения;
- конфиденциальность персональной информации при проведении аттестации [20, с.14].

Периодической аттестации подлежат все работники ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть», за исключением:

- рабочих;
- беременных женщин и женщин, находящихся в отпуске по беременности и родам, либо имеющих детей в возрасте до трех лет;
- женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком, и подлежащих аттестации не ранее, чем через год после выхода на работу;
- одиноких матерей, воспитывающих ребенка в возрасте до 14 лет (ребенка-инвалида до 18 лет), или иных работников, воспитывающих указанных детей без матери;
- работников, проработавших в Компании менее одного года, сезонных и временных работников;
- генерального директора, заместителей генерального директора по направлениям деятельности.

Периодическая аттестация проводится 1 раз в пять лет.

Внеочередная аттестация проводится по инициативе и представлению директора департамента, согласованного с заместителем генерального директора по направлению для оценки квалификации работника, полноты и качества выполнения работником своих функциональных обязанностей в случаях:

- если работник планируется (является кандидатом) на занятие вакантной должности;
- если работник планируется к повышению в должности и (или) повышению оклада;
- необходимости временного перевода на вышестоящую должность на период длительного отсутствия основного работника или до момента закрытия вакансии.

Аттестация работников (периодическая и внеочередная) Компании призвана максимально объективно и всесторонне оценить квалификацию работника, качество выполнения функциональных обязанностей, уровень знаний и навыков каждого работника и установить степень его соответствия занимаемой должности (выполняемой работе), а также определить необходимость и направление дальнейшего развития работника [20, с.16].

В основу аттестации заложены требования Компании к должности, которые формализованы в должностной инструкции, смотреть приложение №7.

Аттестация работников Компании должна обеспечивать оценку работника по следующим критериям:

- уровень квалификации работника, выражающийся в требуемом уровне профессиональных знаний и навыков;
- полнота и качество выполнения функциональных обязанностей;
- уровень соблюдения трудовой (производственной) дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка.

При выработке решения по аттестации также учитываются выдающиеся личные результаты и достижения аттестуемого работника, влияющие на достижение общего результата Компании.

Работники Компании в обязательном порядке знакомятся со своими функциональными обязанностями и перечнем требуемых для выполнения этих обязанностей профессиональных знаний и навыков.

По результатам аттестации принимаются следующие решения по работнику:

- работник превышает требования должности;
- работник соответствует требованиям должности;
- работник соответствует требованиям должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций Аттестационной комиссии;
- работник не соответствует требованиям должности.

Работники Компании, подлежащие аттестации, должны проходить аттестацию не чаще одного раза в три года и не реже одного раза в пять лет. Аттестация может быть инициирована:

- генеральным директором во всех или нескольких структурных подразделениях Компании одновременно;
- заместителями генерального директора по направлениям, директорами департаментов для определенных групп работников данных структурных подразделений [20,с.20].

Дата начала аттестации работников определяется приказом ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть». По отношению к работнику процедуры аттестации могут быть начаты не ранее чем через один месяц с момента оповещения работника.

В компании уделяется огромное значение к мотивации персонала по средствам:

- материальное стимулирование, премии, надбавки;
- социальные льготы, гарантии и компенсации;
- добровольное медицинское страхование работников;
- санаторное – курортное лечение;

- реализация ипотечного жилищного кредитования.

Далее, на рисунке 10, представлены элементы оплаты труда.



Рисунок 10 – элементы оплаты труда.

ФОТ – фонд оплаты труда.

Надбавки за: вахтовый метод работы, районы Крайнего Севера, знание иностранного языка, высокие трудовые достижения.

Доплаты: работа в ночное время, совмещение должностей, в опасных условиях труда.

За выполнение трудовых обязанностей Работнику устанавливается должностной оклад в размере _____ рублей в месяц. Грейд _____, категория _____, смотрите приложение № 5.

Работнику выплачивается:

- районный коэффициент _____% от должностного оклада;
- надбавка за стаж в соответствии с Законом.
- Работнику могут выплачиваться иные надбавки, доплаты и поощрительные выплаты, условия и размер которых определены в действующем Положении ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» «Об оплате труда». Размер таких выплат и может быть увеличен при условии

дальнейшего роста профессионального мастерства, расширения объемов работ и зоны обслуживания [14, с.10]. Размер выплаты надбавок и доплат может быть понижен или их выплата приостановлена, в случае существенного сокращения заказов Работодателю или некачественного, недобросовестного исполнения Работником своих трудовых обязанностей, нарушения трудовой дисциплины (требований Правил внутреннего трудового распорядка, действующих в Компании). Заработная плата выплачивается Работодателем не реже чем каждые полмесяца в соответствии с Положением ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» «Об оплате труда», а именно:

- до 15 числа текущего месяца за вторую половину отработанного предыдущего месяца;

- до 30 числа текущего месяца за первую отработанную половину текущего месяца в размере 50 % от должностного оклада пропорционально отработанному времени. Премирование Работника осуществляется по результатам работы согласно Положению ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» «Об оплате труда» [14, с.18].

Повышение работника в должности осуществляется не чаще одного раза в год. Увеличение оклада работника осуществляется не чаще одного раза в год за исключением плановой индексации или общего изменения окладов по решению руководства Компании. Увеличение оклада/повышение в должности работника чаще, чем 1 раз в год возможно в исключительных случаях по решению уполномоченного органа управления Компании.

Для повышения работника в должности (с увеличением оклада либо без увеличения оклада) должны выполняться следующие условия:

- наличие соответствующей вакансии или согласованное руководством Общества обоснованное предложение о введении дополнительной единицы в штатное расписание или о замене одной штатной единицы на другую без увеличения штатной численности;

- прохождение работником периодической или внеочередной аттестации с оценкой «соответствует занимаемой должности» или «соответствует с превышением» за последние три года до повышения в должности;

- согласие работника на перевод и на предоставление персональных данных, необходимых для согласования повышения в должности;

- стаж работника в соответствии с должностной инструкцией по планируемой должности;

- отсутствие у работника дисциплинарных взысканий за год, предшествующий его представлению к повышению в должности.

Работник Компании может быть представлен к увеличению оклада без повышения в должности, если он:

- надлежащим образом выполняет текущие должностные обязанности, показывает стабильный рост профессионализма и высокое качество работы;

- обладает высокой ценностью для Компании и, вместе с тем, имеет неконкурентоспособный текущий уровень оклада по отношению к рынку труда;

- отсутствие у работника дисциплинарных взысканий за год, предшествующий его представлению к увеличению оклада.

Повышение работника в должности осуществляется последовательно не более чем на 1 категорию. Повышение более чем на 1 категорию возможно в исключительных случаях по решению комиссии Компании по мотивации и кадрам и согласованию с ОАО «НК «Роснефть» [14, с.22].

При повышении в должности работнику устанавливается оклад в диапазоне, определенном для данной должности действующей тарифной сеткой и шкалой грейдов, смотрите приложение № 5.

Решения Комиссии по мотивации и кадрам Компании (протоколы) утверждаются генеральным директором Компании.

Увеличение окладов генеральному директору, заместителям генерального директора, согласовывается по процедуре Департамента кадров ОАО «НК «Роснефть».

Планы по повышению работника в должности, увеличению окладов на следующий год производятся в соответствии с:

- планом по изменению организационной структуры Компании;
- прогнозом на открытие вакансий;
- планируемыми назначениями или ротацией работников, включенных в Кадровый резерв Компании;
- необходимостью признания высоких профессиональных достижений, поддержание конкурентоспособного уровня оплаты труда конкретных работников и поощрение их стремления дальнейшего профессионального роста.

Руководители структурных подразделений передают в отдел по персоналу и социальным программам Компании согласованные с заместителями генерального директора и директорами департаментов по направлениям деятельности планы по изменению грейда/категории работников на следующий год в сроки, определенные приказом по формированию бизнес-плана на следующий год [15, с.10].

Повышение должности и/или увеличение окладов работников может осуществляться после проведения регламентированных процедур в сроки, установленные:

- Стандартом ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» «Порядок аттестации, повышения в должности и увеличения окладов работников Компании» № П2-03 С-0034;
- Методическими указаниями Компании «Оценка технических компетенций персонала» № П2-03 М-0024.

По решению Комиссии по мотивации и кадрам Компании выносятся рекомендации (протоколы) к повышению работника при выполнении следующих условий.

1. Увеличение оклада/повышение в должности работника осуществляется не чаще одного раза в год. Увеличение оклада/повышение в должности работника чаще, чем 1 раз в год возможно в исключительных случаях по решению уполномоченного органа управления Компании.

2. При переходе по категориям грейдов оклад работника может повышаться не более чем на 1 категорию. Повышение более чем на 1 категорию возможно в исключительных случаях по решению комиссии Компании по мотивации и кадрам и согласованию с ОАО «НК «Роснефть».

3. Отсутствие у работника дисциплинарных взысканий за 1 год, предшествующий его представлению к увеличению оклада/повышению в должности.

Назначения на должности от начальника структурного подразделения и выше по иерархической лестнице производятся после обязательного согласования в ОАО НК «Роснефть».

Работникам устанавливаются доплаты и надбавки, предусмотренные действующим законодательством РФ и ЛНД ОАО «НК Роснефть», введённых в действие в Компании. Доплата за работу в полевых условиях производится в период проведения полевых изыскательских работ и зависит от региона, срока пребывания работника в регионе и условий труда.

Премирование вводится в целях усиления материальной заинтересованности работников в своевременном и качественном исполнении своих трудовых (должностных) обязанностей, для достижения наилучших конечных результатов труда, повышения индивидуальной и коллективной ответственности, стимулирования творческой активности каждого работника.

Работникам, допустившим в отчетном периоде нарушения трудовой дисциплины (совершение прогула; появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения; допустившим аварию, брак в работе; нарушение правил техники безопасности и пожарной безопасности; нарушение сроков выполнения распорядительных документов Компании, работы по заданию заказчика,

сдачи отчетности, наличие обоснованных претензий к качеству выполненной работы и пр.) премия за отчетный период не начисляется, либо может быть уменьшена в зависимости от тяжести нарушения и наступивших от него последствий [15, с.20].

Устанавливаются следующие виды и периодичность премирования работников Компании:

- ежеквартальное премирование работников;
- годовое премирование работников;
- премирование за перевыполнение показателей бизнес-плана;
- премирование за выполнение проектов, порученных ОАО «НК «Роснефть» сверх утверждённого бизнес-плана;
- разовое премирование за особый вклад в решение производственных задач Компании и ОАО «НК «Роснефть»;
- единовременное премирование к профессиональному празднику – Дню работников нефтяной и газовой промышленности. В таблице № 8, рассмотрим соотношение премий и таблицы грейдов.

Таблица 8 – Соотношение премии и таблицы грейдов.

| Должность | Грейд | Размер премии, % к постоянной части заработной платы |
|---|-------|--|
| ГИП ПИР | 7 | до 80 |
| ГИП ГиР | | |
| Эксперт по направлениям технологий | | |
| Заместитель директора Департамента ПИР | | |
| Заместитель директора Департамента ГиР, ТиИ | | |
| Начальник отдела ПИР | 6 | до 80 |
| Начальник отдела ГиР, ТиИ | | |
| Начальник отдела АУП | | |
| Заведующий лабораторией ГиР, ТиИ | | |
| Ученый секретарь КНИПИ | | |
| Заместитель главного бухгалтера | 5 | до 60 |
| Главный специалист ПИР | | |
| Главный специалист ГиР, | | |

| | | |
|--|--------------|---|
| ТиИ | | |
| Руководитель Группы ПИР | 4 | до 60 |
| | | |
| Должность | Грейд | Размер премии, % к постоянной части заработной платы |
| Руководитель Группы ГиР, ТиИ | 4 | до 60 |
| Руководитель Группы (сектора) административно-управленческого аппарата (АУП) | | |
| Главный специалист АУП | | |
| Ведущий бухгалтер | 3 | до 40 |
| Ведущий специалист ПИР | | |
| Ведущий специалист ГиР, ТиИ | | |
| Юрисконсульт | | |
| Ведущий специалист АУП | | |
| Начальник спецчасти | | |
| Специалист ПИР | 2 | до 40 |
| Специалист ГиР, ТиИ | | |
| Специалист АУП | | |
| Техник ПИР | 1 | |
| Техник ГиР, ТиИ | | |
| Должность | Грейд | Размер премии, % к окладу и доплатам |
| Генеральный директор | 9 | Определяется трудовым договором |
| Заместитель генерального директора по ПИР | 8 | Определяется трудовым договором |
| Заместитель генерального директора по ГиР | | |
| Заместитель генерального директора по развитию | | |
| Заместитель директора по экономике и финансам | | |
| Директор департамента | | до 80 |

По данной таблице видно, что наименьший размер премии у младшего технического персонала, наивысшей у управленческого состава предприятия.

Премированию к профессиональному празднику – Дню работников нефтяной и газовой промышленности подлежат работники, проработавшие в Компании не менее 1 календарного года на дату издания приказа о премировании.

Не подлежат премированию: генеральный директор Компании, заместители генерального директора, работники, находящиеся на 8 грейде, лица, выполняющие работы по договорам гражданско-правового характера, внешние совместители, работники, имеющие на дату издания приказа неснятое дисциплинарное взыскание, работники, находящиеся в долгосрочных отпусках (по уходу за ребенком до достижения 3-х лет). Размер премии составляет до 20% расчетной месячной заработной платы [14,с.25].

Далее проведем краткий анализ в обеспечении трудовыми ресурсами компании ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть», смотрите таблицу № 9.

Таблица 9 – Анализ в обеспеченности трудовыми ресурсами.

| Категории работающих | Среднесписочная численность | | | | | Удельный вес в, % | | | | |
|----------------------|-----------------------------|------|------|------|------|-------------------|------|------|------|------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Рабочие | 30 | 30 | 31 | 33 | 43 | 14,5 | 14,4 | 12,6 | 13 | 14,1 |
| Руководители | 20 | 20 | 22 | 22 | 32 | 9,7 | 9,6 | 8,9 | 8,6 | 10,5 |
| Специалисты | 106 | 108 | 122 | 128 | 148 | 51,4 | 51,9 | 49,7 | 50,5 | 48,8 |
| Менеджеры | 50 | 50 | 70 | 70 | 80 | 24,2 | 24 | 28,5 | 27,6 | 26,4 |
| Итого: | 206 | 208 | 245 | 253 | 303 | 99,8 | 99,9 | 99,7 | 99,7 | 99,8 |

Из данной таблицы следует, что в компании идет положительная динамика роста персонала и руководителей, что свидетельствует о рентабельности и конкурентоспособности организации.

Далее, в таблице № 10 представлены соответствия категорий к типовым должностям сотрудников.

Таблица 10 – Соответствие категорий типовым должностям.

| Категории | Должности | | Доминирующие компетенции * |
|-------------------|---|---|----------------------------|
| | Ауп | Производство | |
| Специалисты | Специалист, ведущий специалист, юрисконсульт, главный специалист | Техник, специалист, ведущий специалист, главный специалист, | Специалисты |
| Менеджеры | Заместитель генерального директора по безопасности, заместитель генерального директора по развитию, заместитель генерального директора по экономике и финансам, руководитель службы управления персоналом, генеральный директор | Заместитель директора департамента, директор департамента, заместитель генерального директора по ГиР, заместитель генерального директора по ПИР | Менеджеры |
| Линейный менеджер | Руководитель группы | Заведующий лабораторией, руководитель группы, начальник отдела, ГИП | Линейный менеджер |

В данной таблице показывается состав персонала по категориям и направлениям. В таблице № 11 рассмотрим рабочих по наличию трудового стажа.

Таблица 11 – Распределение рабочих по трудовому стажу.

| Группы работников | Среднесписочная численность | | | Удельный вес в, % | | |
|-------------------|-----------------------------|------|------|-------------------|------|------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 |
| До года | 70 | 70 | 80 | 28,5 | 27,6 | 26,4 |
| От 2 до 3 | 22 | 22 | 32 | 8,9 | 8,6 | 10,5 |
| От 3 до 5 | 122 | 128 | 148 | 49,7 | 50,5 | 48,8 |
| От 5 до 10 | 31 | 33 | 43 | 12,6 | 13 | 14,1 |
| Итого: | 245 | 253 | 303 | 99,7 | 99,7 | 99,8 |

Из данной таблицы видно, что удельный вес работников со стажем до одного года снизился, число работников со стажем от пяти до десяти лет, увеличилось, что свидетельствует о лояльности работников в отношении компании и удовлетворенности своей работой и условиями. Далее

рассмотрим состав работников по возрасту. Рассмотрим состав работников компании за 2012-2014 года, смотрите таблицу № 12.

Таблица 12 – Состав работников ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть»,
за период 2012-2014 годов.

| Группы работников | Среднесписочная численность | | | Удельный вес в, % | | |
|-------------------|--------------------------------|------|------|-------------------|------|------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 |
| До 18 лет | 31 | 33 | 43 | 49,7 | 50,5 | 48,8 |
| От 18 до 29 лет | 70 | 70 | 80 | 12,6 | 13 | 14,1 |
| От 30 до 39 | 122 | 128 | 148 | 28,5 | 27,6 | 26,4 |
| От 40 и старше | 22 | 22 | 32 | 8,9 | 8,6 | 8,5 |
| Итого: | 245 | 253 | 303 | 99,7 | 99,7 | 98,8 |

Изменение в составе персонала работников компании идет по принципу увеличения работников от 18 до 29 лет, и сокращению работников в возрасте от 40 лет. Такая тенденция естественна практически для любой компании, кадровый состав непрерывно движется, кто то уходит в армию, кто то на пенсию, переходят в другие компании или увольняются по собственному желанию. Рассмотрим Движение рабочей силы и причины увольнений. Проведем краткий анализ движения персонала, смотрите таблицу № 13.

Таблица 13 – Анализ движения персонала за 2013-2014 года.

| Персонал | 2013 | 2014 | Персонал | 2013 | 2014 |
|---------------------|------|------|---------------------|------|------|
| Техник | 1 | - | Техник | 2 | - |
| Инженер | 1 | 2 | Инженер | 5 | 6 |
| Инженер 2 категории | 1 | - | Инженер 2 категории | 1 | - |
| Инженер 1 категории | 2 | 1 | Инженер 1 категории | 9 | 4 |
| Ведущий | 9 | 13 | Ведущий | 22 | 16 |
| Главный | 4 | 7 | Главный | 6 | 4 |
| ГИП | 1 | 2 | ГИП | - | 2 |
| Нач. отдела | 2 | 1 | Нач. отдела | 2 | - |
| ЗГД | 1 | 1 | ЗГД | - | 1 |
| Отток персонала | 22 | 29 | Приток персонала | 47 | 34 |

Из таблицы 13, можно видеть, что приток персонала за 2013-2014 года значительно больше, чем покинувших компанию, это является положительной динамикой роста персонала в компании и как следствие, эффективной работы кадровой политики компании. На рисунке № 11 представлена динамика движения кадров за период 2010-2014 годов.

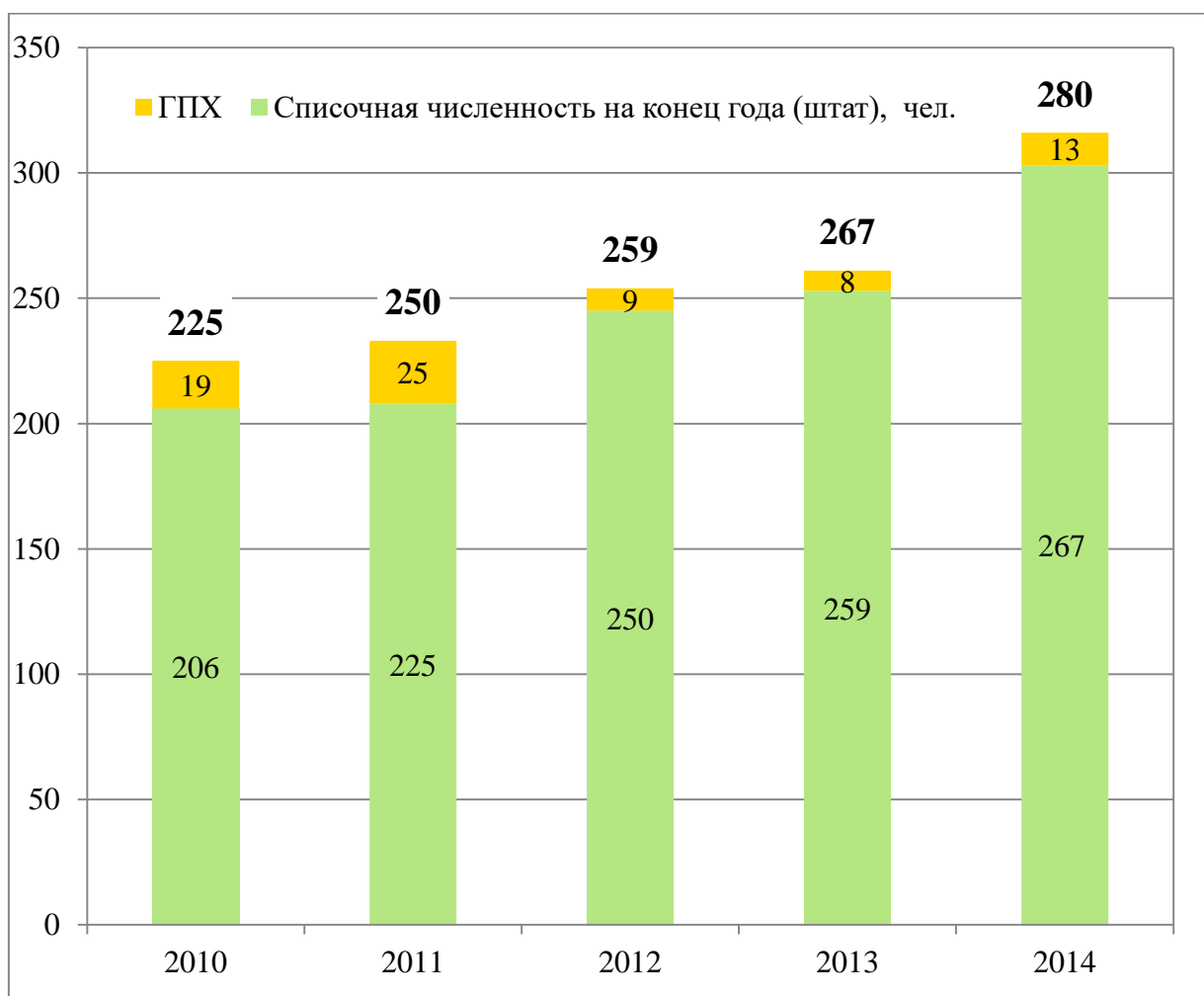


Рисунок 11 – движение кадров за период 2010-2014 годов.

На примере данного графика можно наблюдать ежегодный прирост работников в компании, что свидетельствует о росте, развитии компании и повышении ее конкурентоспособности. Рассмотрим причины увольнений в компании, смотрите далее таблицу № 14.

Таблица 14 – Причины увольнений.

| Причина увольнений | 2013 | 2014 |
|------------------------------|-------------|-------------|
| Уход на пенсию | 5 | 10 |
| По семейным обстоятельствам | 2 | 5 |
| Перевод в периметре компании | 8 | 10 |
| По соглашению сторон | 3 | 1 |
| Истечение срока ТД | 1 | 2 |
| По собственному желанию | 1 | 1 |
| Причина увольнений | 2013 | 2014 |
| Призваны на военную службу | 1 | - |
| В связи со смертью | 1 | - |
| Итого: | 22 | 29 |

Исходя из данных по таблице 14, основная причина увольнений является перевод в периметре компании, что может быть связанным с географическим местоположением сотрудников, а также основная причина увольнений выход на пенсию, что вполне предсказуемо и естественно. Из всего представленного анализа по движению текучести кадров в компании ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть», можно сделать следующие выводы:

- основные причины увольнений: выход на пенсию и перевод в периметре компании;
- основной состав компании работники от 18 до 29 лет, то есть молодые специалисты;
- приток численности кадров превышает отток почти в два раза, что является положительной динамикой для развития компании;

Всё это свидетельствует о том, что компания ведет эффективную кадровую политику, рационально использует своих сотрудников, хорошо их мотивирует материально, обеспечивает всеми социальными льготами, повышает их квалифицированность в профессиональной области.

3 Предложение по совершенствованию кадровой политики компании ООО «Р-Н КрасноярскНипиНефть»

3.1 Применение политики «открытого типа» в компании

Главным положительным эффектом внедрения открытой кадровой политики на предприятии является сильная мотивация работника, который попадает в компанию со стороны.

При «открытой» кадровой политики, компания примет любого работника, который соответствует заявленными ей требованиями, даже без опыта работы, что является дополнительным стимулом для развития себя в профессиональной сфере, для получения желаемой должности, в отличие от использования кадровой политики закрытого типа, в которой набор претендентов осуществляется через знакомых, родственников, однокурсников и т. д [10, с.56]. В компании «закрытого» типа, назначение на вышестоящие должности происходит только путем замещения своих работников, методом повышения в должности, в итоге мы получаем работника с более высокой должностью и ответственностью, но со старыми стереотипами.

В «открытой» кадровой политики существенным недостатком является высокая стоимость персонала, но вложения окупаемы, так как на должность, как правило, приходит высококвалифицированный специалист, который прошел реальные, жесточайшие условия отбора. Такой сотрудник будет делать всё, для раскрытия своего потенциала, удовлетворения своих амбиций и карьерного роста. В закрытой кадровой политики шансы найти такого специалиста очень малы, а хороший специалист, это залог успеха в развитии предприятия.

В «открытой» кадровой политики у всего персонала предприятия есть мотивация для само развития в целях повышения в должности и соответственно увеличением заработной платы. Работник, которых не стремится повышать квалификацию и развиваться не получит повышения, так как на должность просто возьмут хорошего специалиста со стороны, так что у политики открытого типа все условия для набора квалифицированных

специалистов, мотивации как старых, так и новых работников в саморазвитии, для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице. В таблице № 15 представлены типы кадровой политики.

Таблица 15 – Тип кадровой политики

| Кадровый процесс | Тип кадровой политики | |
|-------------------------------|---|---|
| | Открытая кадровая политика | Закрытая кадровая политика |
| Набор кадров | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда | Дефицит рабочей силы, отсутствие притока новых |
| Адаптация персонала | Внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками | Напутствие за счет наставников, высокий сплоченный коллектив |
| Обучение и развитие персонала | Проводится во внешних центрах и заимствует что то новое | Внутрикорпоративные центры |
| Продвижение персонала | Затруднена, так как всегда идет набор персонала | Проводится планирование карьеры, предпочтение отдается сотрудникам компании |
| Мотивация и стимулирование | Предпочтение отдается вопросам стимулирования | Предпочтение в мотивации, стабильности и социальной безопасности |
| Внедрение инноваций | Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников | Необходимо специально инициировать процесс разработки инновации |

Компания ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» имеет «закрытую» политику и свой «внутренний» кадровый резерв. Так как компания работает в сфере инжиниринговых услуг, занимается проектированием и разработкой нефтяных и газовых месторождений, научно исследовательской деятельностью, предлагаю внедрить внешний кадровый резерв, с целью получения молодых, а также и опытных специалистов, со свежими знаниями и новаторскими подходами, это может освежить предприятие новыми умами, в отличие от работников которые работаю по

определенной схеме от наставника к наставнику, со сложившимися стереотипами и не желанием вводить, что то новое в процесс работы.

При «внешнем» кадровой резерве, специалисты работают в других компаниях, или же учатся, но показывая высокие надежды и интересны данной организации по своим способностям или компетенциям. Такие специалисты способны в любой момент заменить существующих работников, либо претендовать на их должность. Такие специалисты, которые приходят с прошлым опытом работы в конкурирующих компаниях могут быть очень полезны.

3.2 Применение нейролингвистического программирования в системе управления персоналом

Нейролингвистическое программирование – это область практической психологии, которая помогает в управлении и манипулировании людьми, в данном случае персоналом, персонал – это работники от руководителя до уборщицы. Управление персоналом это процесс, при котором субъект управляет объектом, для достижения своих целей, как «человек – человек», а не «человек – персонал». Качество персонала компании – это залог успешности и конкурентоспособности организации, добиться которой позволяет грамотное управление персоналом, в данном случае рассмотрим применение методики НЛП в компании, для управления сотрудниками.

В своей массе люди делятся на «визуалов», «аудиалов», «кинестетиков». «Визуал» видит, их наибольшее количество среди людей, на втором месте «аудиалы», они получают и легко усваивают информацию, предпочтительно услышав ее, а, не прочитав или увидев, и на третьем месте «кинестетики», их меньшинство и они предпочитают контакт и тактильные ощущение: потрогать, попробовать. Исходя из этого, прежде чем назначить или отбирать претендента на должность, следует определить, к какому типу человека относится претендент, так например «аудиал» будет лучше справлять с работой на телефоне и ему легче принимать информацию, чем

«визуалу». «Визуалы» очень хорошо ладят и уживаются с «визуалами», так как они понимают друг друга, но конфликтуют с «аудиалами» и «кинестетиками», так как плохо принимают информацию от них. Так, например руководитель «визуал», который предпочитает отдавать приказы в письменной форме, не оценит по достоинству подчиненного «аудиала», которому свойственны устные доклады.

Важно совместить получение и способ обработки информации с человеком с будущей занимаемой его должностью. В НЛП известны три позиции восприятия: «Я», «Другой», и «Наблюдатель», у каждого из нас индивидуально развито больше то или иное. Человек с позицией «Я» всё измеряет в отношении себя и своих интересов, позиция «Другой», наблюдается у человека, которому важно в итоге проиграть или выиграть в определенной ситуации его близкие люди или просто знакомые, коллеги.

«Наблюдатель», он же оценивает все происходящее со стороны, хладнокровно и его позиция сделать заключение умственного характера для себя, по произошедшему. Учитывать правильно позицию восприятия работника, являющуюся его стержневой частью, это и есть грамотное управление людьми.

Исходя из точной оценки человека с точки зрения психологии, можно подобрать ему соответствующее место в организации, а также подобрать весь рабочий коллектив с заранее известными характеристиками, что повлияет на эффективность работы, увеличение взаимопонимания, получится в наибольшей степени избегать конфликтов в процессе работы, сохранять работников на предприятии, так как у них будет дополнительный стимул в работе за счет созданного дружественного, сплоченного коллектива. Каждый будет работать с той информацией, какая ему предпочтительней и доходчивей.

3.3 Создание комфортных условий труда, «идеальный» офис

Офис – это второй дом для тех, кто в нем работает. Большинство вариантов офисных планировок навязывают атмосферу иерархичности и

однотипности за счёт мебели, освещения и нейтральной цветовой гаммы. В таких местах вряд ли найдется место личному вдохновению и самореализации, не говоря уже об инновациях. Выбирая, помещение для офиса следует обратить внимание на удобное транспортное сообщение для сотрудников, а также наличие удобной стоянки для автомобилей, Кабинеты офиса должны быть хорошо освещенными, теплыми и достаточно вентилируемыми.

Человек, приходя на работу, не может организовать свое рабочее место так, как ему хочется. Все задается руководством, дизайнером. На сотрудника оказывается давление, и он погружается в некомфортную для него среду. Он лишен свободы выбора, свободы воли, что не благоприятно в дальнейшем окажет влияние на конечный результат его работы. Офисные пространства принято делить на три типа: открытые, закрытые и комбинированные. Открытые офисы, в основном, нужны для того, чтобы сотрудники не играли в компьютерные игры. Но сегодня тотальный контроль не приветствуется: он заставляет человека нервничать под постоянным контролем и искать способы обмана. Оптимальный вариант — промежуточный, то есть офис, в котором есть как открытые, так и закрытые пространства. Люди осознают, что проводят на работе довольно много времени, и стремятся к удобству и комфорту, нужно обеспечить каждого сотрудника небольшим, но собственным личным пространством, его зоной комфорта на работе. Эффективное рабочее место должно быть хорошо освещено, у каждого сотрудника должна быть возможность открыть окно, настроить кондиционер и уровень освещенности, а также расслабиться и послушать любимую музыку, не мешая другим. Также важны мобильная, гибкая организация рабочего процесса и предоставление сотрудникам возможности сменить обстановку, отойдя от рабочего места и прогуляться.

Проблема поиска вещей и предметов, помещенных внутрь офисной мебели, а также связанные с её решением раздражение и другие негативные ощущения преследуют многих. Такие науки, как инженерная психология и эргономика, определяют уровень этих отрицательных эмоций

«коэффициентом раздражения», который равен произведению «коэффициента неудобств» на «частоту повторяемости операций» (чем меньше «коэффициент раздражения», тем выше производительность труда сотрудников). Важное значение имеет и экономия времени при поиске, изъятии вещей и документов и их обратной укладке, а также времени, затрачиваемого на приведение мебели в рабочее положение или её трансформацию. «Умная мебель» для офисов подразумевает решение многочисленных задач приёма, хранения и поиска документов, помощь в передаче их в нужную рабочую зону позволит не только навести порядок в этих процессах, но и значительно сократить время в технологических цепочках документооборота. Нужно не забывать, что офисная мебель это не только предмет обстановки, но и средство производства сотрудников, работающих в офисе. Так же, как дорогое оборудование требует затрат на техническое обслуживание, необходимо вложение и в поддержание работоспособности вашего самого главного ресурса - людей.

Аренда офисных площадей это одна из основных статей расходов для любой компании, как и покупка в собственность таких площадей требует немалых инвестиций. Зачастую месячные расходы на аренду сопоставимы с расходами на заработную плату всех сотрудников. Разумно сокращая площади офиса, занимаемые сотрудниками, снижаются и расходы на его содержание (освещение и отопление, уборка, текущий ремонт и т.д.).

Кроме того, основные затраты связаны не только с оснащением рабочего места сотрудников, сколько с его последующим содержанием. На основе проведенных исследований выявлено, что только 9% расходов связаны с комплектацией рабочих мест (мебель, оргтехника), а большую часть расходов составляют: (аренда, уборка помещений, электроэнергия.), и расходы, связанные с заработной платой, смотрите рисунок № 12.

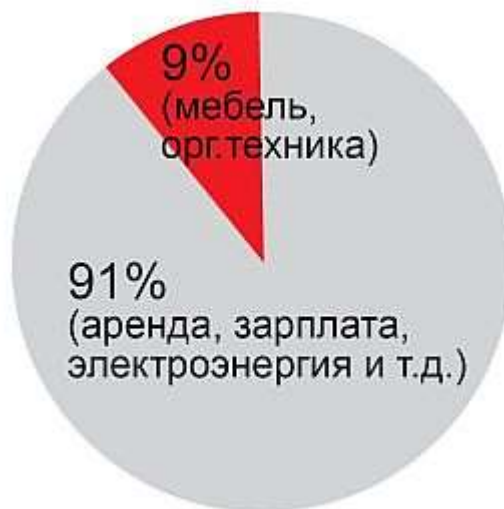


Рисунок 12 – соотношение затрат для работы персонала.

Пример оптимизации рабочих мест в помещении с помощью грамотной расстановки офисной мебели на рисунке № 13.

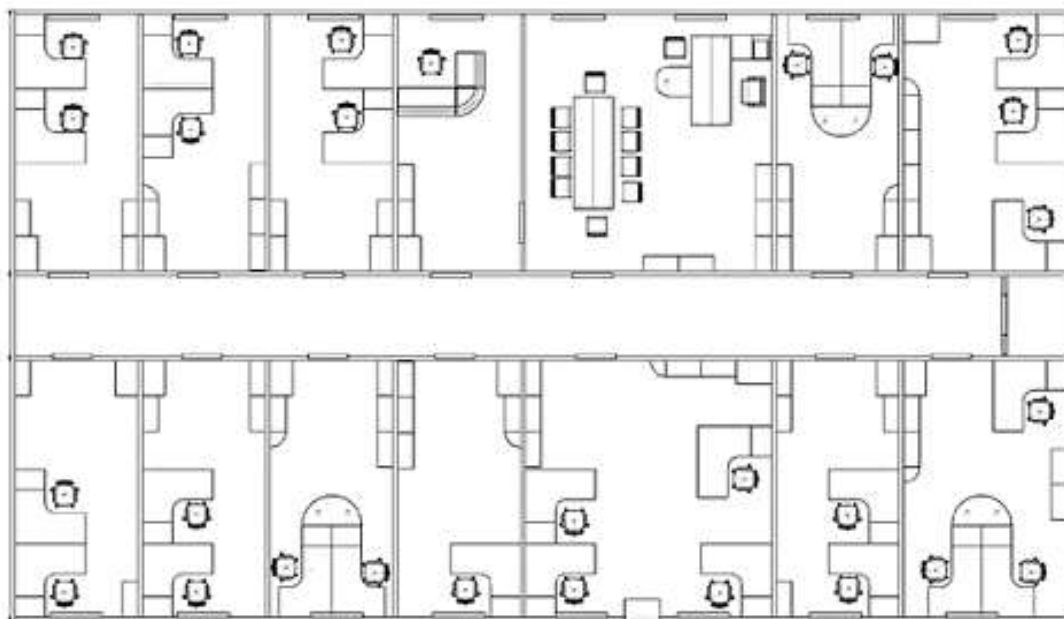


Рисунок 13 – Общая площадь помещения 332 кв. м, при традиционной расстановке и стандартной мебели.

Пример оптимизации рабочих мест в помещении с помощью грамотной расстановки офисной мебели на рисунке № 14.

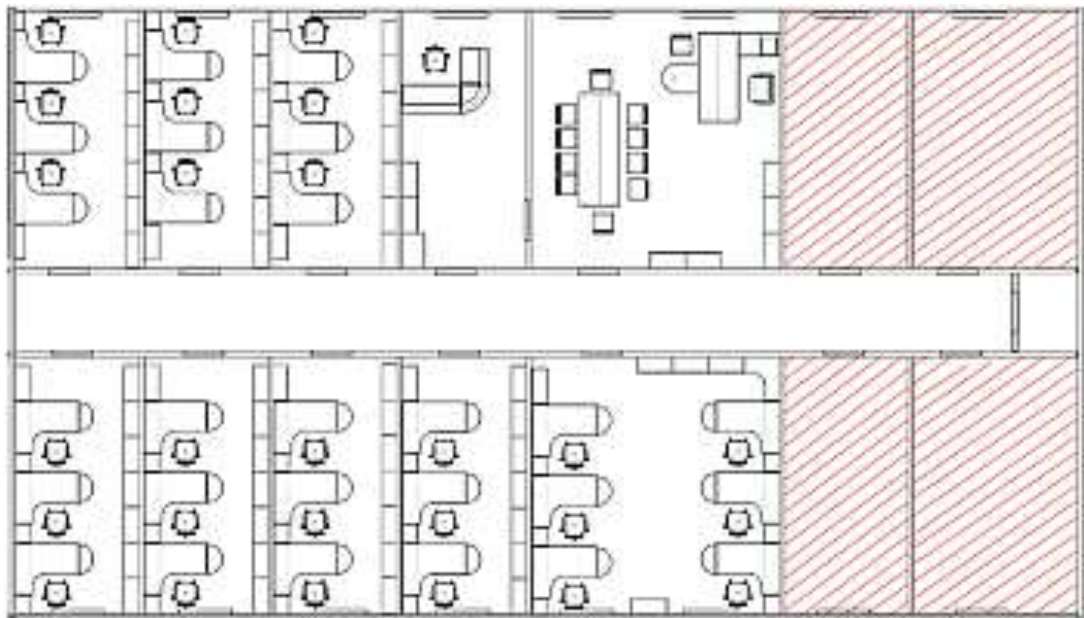


Рисунок 14 – Общая площадь помещения 332 кв. м, при рациональной расстановке, «умной» мебели.

После перестановки и смене мебели, у нас появилась свободная площадь, которую мы можем использовать как на наем дополнительных рабочих, так и на обустройство дополнительных благ для уже трудящихся работников (зона отдыха, тренажеры, кофейный аппарат и т.д.). При создании проекта в мебель закладываются решения, которые позволяют разместить все офисные процессы на минимальной площади, не жертвуя при этом комфортом и производительностью работников. Заполнение каждого сантиметра полезными в работе сотрудников дополнительными элементами также влияет на занимаемую ими общую площадь. Так же следует особо уделить внимание по созданию корпоративного стиля в интерьере, это является важным маркетинговым ходом, оказывающим влияние на формирование имиджа компании. Для потребителя же это показатель стабильности и надежности компании.

Основная задача проектирования рабочего пространства в офисе - это создание наиболее эффективного офиса, который будет работать, и повышать производительность труда сотрудников, работающих в этом офисе.

Для этого нужно предотвратить несколько негативных факторов, влияющих на производительность труда в организации:

1. Лишнее непродуктивное общение между сотрудниками.
2. Беспорядок на рабочих местах.
3. Потеря рабочего времени на поиск документов.
4. Негативное психологическое состояние сотрудников.

Существуют определенные мебельные решения, которые позволяют минимизировать все эти факторы.

Использование перегородок, ставящихся между рабочими местами, позволяет минимизировать лишнее общение. При наличии перегородок сотрудники не видят друг друга, сидя на рабочем месте или видят с ограничением. Для того чтобы что-то обсудить или передать, им придется встать. Человек не будет каждый раз вставать, чтобы поговорить не по делу (в среднем сотрудники тратят на разговоры, не относящиеся к делу, от 1 часа в день или 252 часа в год или 31 рабочий день, и это в лучшем случае).

Помехи мешают работе. Существует два типа помех: визуальные (видимые) и акустические (шум). Большинство людей считают главными помехами, мешающими работе, «акустические». На самом деле, это не совсем так. Главными помехами являются «визуальные». Это очень просто доказывается на следующем примере. Вы сидите в помещении, за окном стоит постоянный шум, но вы на самом деле не акцентируете внимание, он не мешает работать. Напротив, когда перед вами сидит человек, вы видите все его движения. Неосознанно вы реагируете на них и на шум, который исходит, например, от его общения по телефону (немецкими учеными доказано, что в течение рабочего времени на визуальные помехи человек отвлекается в среднем 600 раз в день или около 40 часов в год или 5 рабочих дней).

На основе приведенных данных можно сделать выводы о снижении производительности труда сотрудников, которые стоят компаниям больших денег. Например: сотрудник, зарабатывающий 60 000 рублей в месяц и теряющий на отвлекающие факторы 1 час в день, обходится компании в 75

000 рублей в год. Кроме того, сотрудники, дополнительно нагружаемые плохой акустикой помещений, - это менеджеры, руководители и творческие работники, которые тратят значительную часть своего времени на задачи, требующие интенсивной концентрации и стратегически влияющие на итог деятельности компании.

Беспорядок на рабочих местах приводит к тому, что сотрудник тратит время на поиск нужного документа или необходимой записи (в среднем около 15 минут в день или 63 часа в год или 7,5 рабочих дней). По результатам исследования на походы за документами до шкафа и обратно в среднем в год один сотрудник тратит 2 недели рабочего времени, следует придерживаться правила организации хранения на рабочем месте (правило “вытянутой руки”). А также использование пиктограмм на изделиях мебели облегчает навигацию в офисе, и способствует экономии времени при поиске нужных документов. Продуманный офисный интерьер, в том числе форма и цвет мебели, является важным инструментарием не только для формирования имиджа компании, но и для создания максимального комфорта в пределах отдельного рабочего пространства. Цвет мебели формирует определенные климатические условия в офисе.

Около 90% рабочего времени сотрудники, работающие в офисе, проводят сидя за рабочим столом. Комфорт офиса складывается из эргономики рабочего места и рационального планирования офисного пространства в целом. Основа последней - деление на рабочие зоны так, чтобы каждый сотрудник работал максимально эффективно и сам по себе, и в команде. Наиболее удачным считается расположение мебели по принципу: когда необходимые для ежедневной работы полки, тумбы, шкафы находятся на расстоянии вытянутой руки. Такое расположение мебели позволяет исключить ненужные затраты энергии и направить все силы на выполнение своих обязанностей. Специальными исследованиями доказано, что благодаря соблюдению норм эргономики экономится около 30% рабочего времени, соответственно, настолько же увеличивается производительность труда.

Различают три вида хранения документов и предметов на рабочем месте - над столный, настольный и под столный уровни, поэтому для более эффективной работы сотрудников необходимо заложить все три уровня хранения документации. Для полноценной работы офисного сотрудника с учетом всех трех уровней хранения следует использовать разного рода надстройки, лотки, подставки, лучше воспользоваться навесными полками, тумбочками на колесах, которые помогут организовать рабочее место по принципу «вытянутой руки».

Европейские ученые выяснили, что в хорошо обустроенном офисе, который соответствует психоэмоциональному состоянию сотрудников и высокому уровню комфорта, вероятность того, что сотрудник останется после окончания рабочего времени и завершит начатое дело, увеличивается на 30%.

Позитивное оформление офисных пространств позволяет добиться добавленной стоимости в отношении самочувствия персонала, культуры компании и производительности труда - это, безусловно, огромная рентабельность инвестиций.

Имея комфортное и уютное рабочее место, за ним не испытываешь усталости и им дорожишь. И с удовольствием возвращаешься к нему изо дня в день. Работник, чувствуя, что о нем заботятся, учитывают его предпочтения даже в мелочах, он начинает очень лояльно относиться к компании, он хочет заботиться о своей компании в ответ. Сам факт смены офисной обстановки влияет на повышение производительности труда сотрудников.

Сегодня работники не просто хотят трудиться с комфортом, в офисе они хотят еще и отдыхать. Стандартные пункты о зарплате, условиях труда и добровольного медицинского страхования больше не так сильно привлекают современных соискателей. Чтобы «заманить» в свои сети высоко квалифицированных и жаждущих работать специалистов, компаниям нужно разбавлять скучную рабочую обстановку и придумывать всевозможные приятные удобства.

Для большей мотивации и заинтересованности сотрудников желательно организовать тренажерный зал, кухню, автомат с бесплатными напитками, комната отдыха, массажное кресло, в общем, всё то, с помощью чего работник может расслабиться и отдохнуть между рабочим процессом, это безусловно, повысит престиж, лояльность работников к компании, они будут еще больше дорожить своим местом, так как им будет комфортно и у них есть масса способов снять напряжение.

Так же немало важный момент, который касается подхода в организации работы офиса, состоит в том, что, отдельно взятый сотрудник компании обладает 80% знаний о том или ином процессе. Болезнь, отпуск или просто поход по личным делам, а так же и при увольнении, может образоваться в проблему. В перечисленных случаях, работа останется не завершённой. Узкая специализация рабочих и владением знаний одним или несколькими людьми, представляют собой весьма серьезные «подводные камни» для развития предприятия.

Поскольку в случаях, когда руководители не имеют необходимых знаний (плохо разбираются в том или ином процессе), они могут только оказать поддержку своим работникам, эффективность организации падает по следующим причинам:

1. Когда какой-либо сотрудник отсутствует, и его работа не имеет возможности быть законченной.

Это и есть основная проблема во всех компаниях. Незаконченная во время и до конца работа — один из факторов, который ведет к недовольству заказчиков. Невозможно удовлетворить ожидания заказчика, если работа не выполнена, по причине того, что работник ушел в отпуск. Управленцы ждут, что другие сотрудники возьмут на себя обязанности коллеги, но на деле это происходит далеко не всегда. Даже если другой работник получил дополнительную квалификацию, с момента обучения, возможно, прошло уже несколько месяцев или он может не захотеть или побояться брать на себя ответственность за чужую работу.

2. Текучесть кадров, безусловно, влияет на работу.

Доволен останется потребитель или нет, будет зависеть от времени, необходимого работнику на выполнение той или иной операции. В большинстве компаниях обучение новых сотрудников длится ни 1 неделю, а то и месяца. Когда передача знаний от одного человека другому занимает слишком много времени, это стоит компании денег, возрастает риск потери клиентов.

3. Если сотрудники не разбираются в рабочем процессе, то его практически невозможно улучшить.

4. Компания должна сделать всё, чтобы знания о рабочих процессах оставались у нее, а не у работника.

Когда один сотрудник является носителем всех знаний о том или ином процессе и доступ к ним не имеет никто более (или имеет ограниченный круг лиц), существует риск потерять информацию, если этот человек неожиданно покинет компанию или перейдет на другую должность. Решить эту проблему можно путем документирования рабочего процесса.

5. Потери – это бесполезные расходы. Они могут принимать множество форм. Так, сотрудник, который встает из-за своего стола и подходит к факсу двадцать раз в день через разные промежутки времени, возможно, не считает эти повторяющиеся действия потерями. Но для экономии времени на выполнение какой-либо другой работы, следует отправлять факсы два раза в день.

6. Стандартизация помогает добиться единообразия. Заказчики ожидают получить стандартный товар или услугу независимо от того, кто выполняет работу. Чтобы повысить эффективность компании и качество услуг, предоставляемых потребителям, следует документировать все процессы. Если похожие задания выполняют три человека, то, скорее всего, каждый из них использует свой подход или метод. Построение рационального офиса подразумевает следующее:

1. В центре внимания находятся не сотрудники, а процессы.

2. Доступность и простота передачи знаний от одного сотрудника к другому от одного человека другому.

3. Детализировать и рассматривать рабочие процессы, что позволит контролировать и совершенствовать их.

4. Стандартизировать знания о процессах работы, привести их к единообразию.

5. Устранять потери по мере их возникновения.

Эти принципы позволяют работнику лучше понять не только собственную работу, но и работу, которую выполняют его коллеги. Благодаря этому знания о процессах распределяются внутри группы, и остаются в компании.

4 Корпоративная социальная ответственность компании ООО «РН - КрасноярскНипиНефть»

4.1 Внутренняя социальная ответственности компании

Корпоративная социальная ответственность является неотъемлемой частью современных компаний. В компании ООО «РН - КрасноярскНипиНефть» преобладает внутренняя социальная ответственность, направленная на безопасность труда, стабильность заработной платы, дополнительного медицинского и социального страхования сотрудников, обучающие программы и повышение квалификации. Работникам дополнительно предоставляется отпуск по личному заявлению, оплачиваемый по среднему дневному заработку, в порядке, предусмотренном частью 4 ст. 139 Трудового кодекса Российской Федерации, в следующих случаях:

- а) свадьбы детей - продолжительностью два календарных дня;
- б) собственной свадьбы - продолжительностью три календарных дня;
- в) рождения ребенка - продолжительностью один календарный день;
- г) в День знаний 1 сентября (одному из родителей или опекуну школьников 1-4 класса) - продолжительностью один календарный день, если День знаний приходится на воскресенье или субботу (в случаях, когда суббота является выходным днем в школе) данный дополнительный отпуск предоставляется с переносом на один (два) дня соответственно;
- д) смерти супруги, супруга, детей, родителей (в т.ч. супруга/супруги), отчима/мачехи (в т. ч. супруга/супруги), бывшего опекуна/попечителя работника, родных братьев и сестер - продолжительностью три календарных дня;

В связи со смертью супруги, супруга, детей, родителей (в т.ч. супруга/супруги), отчима/мачехи, бывшего опекуна/попечителя работника, родных братьев и сестер работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы до 10 календарных дней или по взаимному согласию сторон может

предоставляться часть ежегодного оплачиваемого отпуска с соответствующим изменением графика отпусков. Женщинам, имеющим двух и более детей в возрасте до 18 лет, либо одного ребенка инвалида, по их просьбе и при наличии возможности очередной отпуск предоставляется в удобное для них время, что учитывается при разработке графика очередных отпусков, утверждаемого в установленные сроки [15,с.30].

Супругам, работающим в Компании, по возможности предоставляется право на одновременный уход в отпуск, что учитывается при разработке графика очередных отпусков, утверждаемого в установленные сроки.

Работодателем выплачиваются компенсационные выплаты работникам Общества, пострадавшим в результате несчастных случаев на производстве, либо вследствие профессиональных заболеваний (сверх законодательно гарантированных выплат) в размере, приведенном в таблице 10. Далее в таблице № 16, рассмотрим размер компенсаций.

Таблица 16 – Размер компенсационных выплат.

| Тяжесть последствия несчастного случая | Максимально возможные размеры единовременных выплат в прожиточных минимумах для трудоспособного населения в субъекте РФ. | |
|---|--|---|
| | при наличии вины пострадавшего работника менее 10% | |
| При смертельном исходе (семье работника) | до 300 | При смертельном исходе (семье работника) |
| При установлении инвалидности I группы | до 150 | При установлении инвалидности I группы |
| При установлении II группы инвалидности, исключающей трудоспособность | до 75 | При установлении II группы инвалидности, исключающей трудоспособность |
| При установлении II группы инвалидности с рекомендациями по труду | до 60 | При установлении II группы инвалидности с рекомендациями по труду |
| При установлении III группы инвалидности | до 30 | При установлении III группы инвалидности |

Работодатель оказывает материальную помощь в пределах произведенных расходов, связанных с погребением работника, погибшего в результате несчастного случая на производстве, трудового увечья или профзаболевания, а также в случае смерти инвалидов труда, наступившей вследствие трудового увечья либо профзаболевания, по представленным копиям расходных документов, но не более 96 000 руб. [15, с.38].

Работодатель оплачивает содержание в государственных (муниципальных) детских дошкольных учреждениях детей работников Общества, погибших в результате несчастного случая на производстве в полном размере по представленным копиям расходных документов. Содержание в ведомственных детских дошкольных учреждениях детей работников Компании, погибших в результате несчастного случая на производстве компенсируется по тарифам государственных (муниципальных) детских дошкольных учреждений.

Работодатель выделяет или оплачивает 1 раз в год путевки в оздоровительные лагеря, расположенные на территории Российской Федерации, детям (до достижения ими 16-летнего возраста) работников Компании, погибших в результате несчастного случая на производстве в полном размере по представленным копиям расходных документов. Оплачивается стоимость проезда и провоза багажа по территории Российской Федерации и обратно в оздоровительные лагеря по путёвкам, оплаченным Обществом. Оплату производить по тарифам эконом-класса (авиа) или купе (ЖД).

Работодатель выплачивает ежемесячное пособие на содержание детей (до достижения ими 18-летнего возраста) работников Компании, погибших в результате несчастного случая на производстве в размере не более 12 700 руб. второму родителю или опекуну ребёнка [15,с.45].

Работодатель оплачивает стоимость впервые получаемого начального профессионального образования в государственной (муниципальной) системе начального профессионального образования, а также стоимость впервые получаемого среднего профессионального или высшего

профессионального образования (бакалавриат или специалитет) по очной (дневной) форме в государственных (муниципальных) учреждениях среднего профессионального или высшего профессионального образования Российской Федерации детям (в возрасте не более 21 года на момент начала обучения) работников Компании, погибших в результате несчастного случая на производстве по представленным копиям расходных документов в полном размере, но не более 136 000 руб./год.

Ежегодно оказывается материальная помощь к международному Дню инвалидов (3 декабря) работникам-инвалидам, неработающим инвалидам, пострадавшим от несчастного случая на производстве или профессионального заболевания и вышедшим на пенсию из Компании в размере не более 4 800 руб.

По рекомендации комиссии по социальным вопросам, на основании соответствующих медицинских заключений и приказом Компании может производиться оплата лечения и проезда к месту лечения работникам Компании, пострадавшим в результате несчастного случая на производстве в пределах средств, предусмотренных соответствующими статьями утверждённого бизнес-плана Компании.

При несчастном случае с любым исходом, происшедшим с работником в состоянии наркотического, токсического или алкогольного опьянения (по заключению комиссии по расследованию), а также при совершении работником противоправных действий, компенсации или материальная помощь, не выплачиваются.

Работодатель приобретает санаторно-курортные и оздоровительные путевки (кроме путёвок, выданных за счет средств государственных социальных внебюджетных фондов) работнику Компании и членам его семьи (муж, жена, дети в возрасте до 18 лет, находящимся на его иждивении) на лечение (оздоровление) в учреждения санаторного типа, имеющих медицинскую лицензию, при наличии медицинских показаний у работника и членов семьи, а также в оздоровительные учреждения (базы отдыха, пансионаты, оздоровительные лагеря, санаторно-оздоровительные

комплексы). Льготная путёвка предоставляется с частичной оплатой работником в размере не менее 10 % исходя из условий заключённых договоров (при наличии средств на эти цели в утверждённом бизнес-плане Компании) и не чаще 1 раза в два года [15, с.50].

Работодатель оказывает материальную помощь на несовершеннолетних детей не чаще 1 раза в год многодетным работникам (в случае если оба родителя являются работниками – одному родителю), в следующих размерах:

- при наличии трех детей – не более 18 200 руб.;
- при наличии четырех детей – не более 27 300 руб.;
- при наличии пяти и более детей – не более 36 400 руб.

При рождении ребенка выплачивается одному из родителей, работающему в Компании, единовременная материальная помощь в размере не более 16 200 руб.

Работникам Компании, имеющих на иждивении ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет, может оказываться ежемесячная материальная помощь в размере не более 3 200 руб. при наличии средств на эти цели в утвержденном бизнес-плане Компании.

Для приобретения подарков к 8 марта женщинам-работникам Компании выделяются денежные средства в размере не более 1 800 руб./чел.

В рамках программы по оздоровлению работников Компании может производиться компенсация стоимости приобретённых работниками абонементов в группы здоровья, спортивные секции, посещения объектов спортивно-оздоровительного назначения (плавательные бассейны, тренажерные залы и т.п.) в размере не более 27 300 руб. в год с частичной оплатой работником не менее 10%.

К Новому году выделяются денежные средства (в том числе на приобретение подарков) в размере не более 1 800 руб./чел. детям работников в возрасте до 14 лет включительно по состоянию на 31 декабря текущего года [15,с.53].

По письменному заявлению работника Компании в соответствии с медицинским заключением предоставляется отпуск без сохранения заработной платы сроком до трех месяцев по уходу за тяжелобольными супругом, супругой, детьми, родителями (в т. ч. супруга/супруги), родными братьями и сестрами, отчимом и мачехой.

В случае смерти родителей (в т. ч. отчима, мачехи, бывшего опекуна/попечителя работника), мужа, жены, детей работнику выделяется материальная помощь в размере не более 34 000 руб.

В случае смерти работника Компании, не связанной с несчастным случаем на производстве, его семье оказывается материальная помощь на погребение в размере не более 80 000 руб.

Работнику Компании, находящемуся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 1,5 лет, производится доплата к ежемесячному пособию в размере не более 5 750 руб. При наличии у работника 2-х и более детей в возрасте до 1,5 лет выплата пособия производится на каждого ребенка.

Работнику Компании, находящемуся в отпуске по уходу за ребенком от 1,5 лет до 3-х лет, в случае, если ребёнку, поставленному на соответствующий учёт в органе управления образованием муниципального органа, не предоставлено место в детском дошкольном учреждении по месту жительства, производится выплата ежемесячного пособия в размере не более 8 000 руб. При наличии у работника 2-х и более детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет выплата пособия производится на каждого ребенка.

Работникам Компании, имеющим детей-первоклассников, ко «Дню знаний» выделяются денежные средства (в т. ч. на приобретение единых подарочных комплектов) в размере не более 4800 руб. за один подарочный комплект.

С учетом экономических возможностей в Компании, производится доплата женщинам на период временной нетрудоспособности по беременности и родам. Доплата устанавливается в размере не более 1 700 руб. за один календарный день, но не выше разницы между дневными

размерами среднего заработка работника и пособия по временной нетрудоспособности, рассчитанных в соответствии Постановлением Правительства РФ от 15.06.2007 № 375. По решению комиссии по социальным вопросам оказывается материальная помощь молодым работникам, возвратившимся на работу в Компании после прохождения военной службы, в размере не более 11 000 руб.

Работникам, впервые вступившим в брак, оказывается единовременная материальная помощь в размере не более 11 000 руб.

Работодатель вправе производить иные социальные выплаты по семейным обстоятельствам в пределах средств бизнес-плана Компании. Выплаты на эти цели производятся по рекомендации комиссии по социальным вопросам Компании и на основании приказа Компании в рамках лимита средств в утверждённом бизнес-плане Общества.

Выплаты генеральному директору (единоличный исполнительный орган) и заместителям генерального директора, производимые в любом размере, должны согласовываться с ОАО «НК «Роснефть». Выплаты в размере более 10-ти прожиточных минимумов (для всего населения в субъекте РФ) остальным работникам должны согласовываться с ОАО «НК «Роснефть».

Социальная поддержка пенсионеров. При увольнении на пенсию впервые по любым основаниям работнику с непрерывным стажем работы в Компании, дочерних обществах ОАО «НК «Роснефть» и ОАО «НК «Роснефть» не менее 15 лет выплачивается единовременное выходное пособие в размере не более 270 000 руб. Период возможности использования данной льготы заканчивается по истечении трех месяцев с момента достижения работником пенсионного возраста по общим основаниям в соответствии с действующим законодательством (период окончания возможности использования данной льготы может быть изменён по соглашению сторон трудового договора) [15, с.60].

Данная льгота распространяется на генерального директора (единоличный исполнительный орган) и заместителей генерального директора только при наличии такой нормы в их трудовых договорах.

Пенсионерам, уволившимся из Компании на пенсию, которые не имеют постоянного места работы и не являются участниками корпоративной системы негосударственного пенсионного обеспечения, ежегодно оказывается материальная помощь в рамках средств, предусмотренных соответствующими статьями утвержденного бизнес-плана Компании:

- ко Дню работника нефтяной и газовой промышленности - не более 1000 руб.;
- ко Дню защитника Отечества (мужчинам, а также женщинам-участникам Великой Отечественной войны), 8 Марта (женщинам), Новый год - не более 1000 руб.;
- ко Дню пожилого человека - не более 1000 руб..

По решению комиссии по социальным вопросам Компании пенсионерам, имеющим непрерывный стаж работы в Компании не менее 5 лет и уволившимся на пенсию из Компании, может быть оказана иная единовременная материальная помощь по семейным обстоятельствам в размере не более 27 000 руб. или предоставлены путёвки в санаторно-курортные или оздоровительные учреждения при наличии средств на эти цели в утверждённом бизнес-плане Компании. Размер стоимости путевки – не более 54 000 руб. Данная льгота предоставляется не чаще 1 раза в год. По решению генерального директора Компании (в исключительных случаях) пенсионеру, воспользовавшемуся путевкой, может быть предоставлена материальная помощь, в текущем периоде. За пенсионерами, вышедшими на пенсию по старости, по решению работодателя, может быть сохранена выданная им спецодежда и спец. обувь.

Социальная поддержка молодых работников. В рамках обеспечения Компании высококвалифицированными специалистами международного уровня и при наличии финансовых возможностей Компании обязуется

поддерживать программы магистерской подготовки, реализуемые совместно ведущими российскими и зарубежными техническими вузами. Компания обязуется реализовывать комплекс мероприятий по работе с молодыми специалистами в целях обеспечения профессиональной адаптации и профессионального роста. При отсутствии мест в общежитии иногородним молодым специалистам, работающим в Компании, не имеющим собственного жилья в г. Красноярске, по их заявлению оплачивается проживание, либо компенсируются расходы по оплате проживания в прочих жилых помещениях (наем квартиры, проживание в гостинице) ежемесячно в размере не более 10 000 руб. при предоставлении молодым специалистом подтверждающих документов.

Добровольное медицинское страхование. Реализация Программы добровольного медицинского страхования в ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» осуществляется на основе договора добровольного медицинского страхования, заключаемых ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» с аккредитованной страховой компанией. Договоры страхования заключаются сроком на 1 год [26, с.15]. Каждому застрахованному лицу выдается полис ДМС под роспись, дающий право на получение медицинской помощи. При увольнении застрахованное лицо возвращает полис ДМС и право на получение медицинской помощи прекращается [26, с.18].

При наступлении страхового случая застрахованное лицо может получить медицинское обслуживание на сумму, определенную договором страхования для каждого застрахованного лица. Для этого застрахованное лицо:

- выбирает медицинское учреждение из списка договора ДМС;
- записывается на прием и уточняет стоимость лечения;
- обращается в страховую компанию: необходимо представиться (назвать наименование Компании, фамилию, имя и отчество) и сообщить где и когда планируется прием врача).

Реализация права на жилище работника/молодого работника Компании осуществляется посредством:

- финансирования Компанией работника/молодого работника в виде предоставления Компанией целевого займа работнику/ молодому работнику. Целевой Заем предоставляется Компанией молодому работнику по договору займа в соответствии с условиями настоящего Положения, в размере не более 35% (тридцать пять процентов) рыночной стоимости минимального размера площади жилья; целевой заем предоставляется Компанией работнику по договору займа, учитывая условия настоящего Положения, в размере не более 25 % (двадцати пяти процентов) рыночной стоимости минимального размера площади жилья;

- финансирования банком молодого работника в виде предоставления ипотечного жилищного кредита молодому работнику, то есть банк обязуется предоставить молодому работнику денежные средства (кредит) в размере не более 70% (семьдесят процентов), а работнику – в размере не более 75 % (семидесяти пяти процентов) рыночной стоимости минимального размера площади жилья на условиях кредитного договора, а работник/ молодой работник обязуется возвратить полученную денежную сумму и уплатить проценты на нее;

- заключения работником договора купли-продажи жилого помещения, в соответствии с которым продавец обязуется передать в собственность работника жилое помещение (квартиру);

- оформления залога жилого помещения (квартиры) – ипотеки, которая должна быть установлена в обеспечение обязательств работника/молодого работника по кредитному договору с банком и по договору займа с Компанией;

- заключения работником договоров страхования со страховой организацией (страховщиком). Общество помогает молодому работнику осуществлять подготовку и оформление документов.

В 2014 году, по корпоративной программе ипотечного жилищного кредитования обеспечено жильем 4 молодых работника, выделено 17

путевок в санаторно-курортные организации для оздоровления работников и членов их семей. У работников Компании родилось 17 детей, зарегистрировано 5 браков.

4.2 Внешняя социальная ответственность компании

Что касается внешней социальной ответственности, компания ОАО «Роснефть» финансировала мероприятия в области охраны труда в 2014 году на 5,9 млрд. рублей, объем финансирования в область промышленной безопасности составил 12,4 млрд. рублей.

В своей деятельности Компания руководствуется следующими принципами:

- абсолютная приоритетность жизни и здоровья людей;
- сохранение благоприятной окружающей среды и биологического разнообразия;
- приоритетность предупреждающих мер над мерами, направленными на локализацию и ликвидацию последствий опасных событий;
- открытость и достоверность отчетности Компании в сфере промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды.

В 2014 г. Компания разработала и ввела в действие Положение Компании: «Порядок организации безопасного производства одновременных работ на кустовых площадках скважин, эксплуатируемых Обществами Группы» для организации единого подхода при проведении одновременных работ.

Организован анализ и мониторинг проведения экспертиз промышленной безопасности оборудования, технических устройств, зданий и сооружений опасных производственных объектов Компании.

Расходы Компании на обеспечение пожарной безопасности объектов в 2014 году составили 10,8 млрд. рублей.

В 2014 г. разработаны, переработаны и введены в действие нормативные документы Компании в области пожарной безопасности:

- инструкция Компании «Организация безопасного проведения огневых работ на объектах Компании»;
- методические указания Компании «Разработка/актуализация планов локализации и ликвидации аварий и пожаров и порядок проведения учебно-тренировочных занятий на автозаправочных станциях и комплексах Компании, не являющихся опасными производственными объектами»;
- положение Компании «Порядок обучения мерам пожарной безопасности работников Компании»;
- методические указания «Оснащение средствами пожаротушения, пожарной техникой и другими ресурсами для целей пожаротушения объектов Компании».

Расходы на мероприятия по противодымной и радиационной безопасности в 2014 году составили 1,15 млрд. рублей.

Организован системный подход контроля исполнения предписаний органов Государственного пожарного надзора МЧС России, в результате которого удалось добиться устранения 98% нарушений требований пожарной безопасности, не требующих затрат на их устранение.

В результате проделанной работы в 2014 г. на объектах Компании произошло на 19% пожаров меньше, чем в 2013 г., в том числе по причине нарушений правил эксплуатации технологического оборудования количество пожаров и загораний в 2014 г. было снижено на 25% по сравнению с 2013 г., и в 2 раза уменьшилось количество произошедших пожаров на автотранспорте.

В результате анализа причин системного характера разработаны и направлены в Общества Группы планы мероприятий по профилактике нарушений, связанных с отступлением от правил эксплуатации и монтажа электрооборудования, что позволило в 2014 г. на 40% снизить количество пожаров от этого вида причин.

Дочерними Обществами Группы, расположенными в ХМАО-Югре, разработаны и согласованы с территориальными органами экологического

надзора программы природоохранных и природо-восстановительных мероприятий на 2015–2019 гг., включающие в себя:

- работы по строительству, реконструкции, капитальному ремонту трубопроводов и площадочных объектов производственной инфраструктуры;

- мероприятия по рекультивации загрязненных земель нефтепродуктами;

- мероприятия в области обращения с отходами производства;

- мероприятия по ликвидации объектов накопленного экологического ущерба;

- другие организационно-технические мероприятия, направленные на обеспечение экологической безопасности на территории хозяйственной деятельности дочерних обществ.

Общий объем финансирования мероприятий, предусмотренных данными программами в период 2015–2019 гг., составит 122,6 млрд. руб.

Общие затраты на выполнение мероприятий по ликвидации накопленного экологического ущерба в 2014 году составили более 1,7 млрд. рублей.

Основные социальные программы Компании направлены на обеспечение безопасных и комфортных условий труда, поддержку и продвижение здорового образа жизни, улучшение жилищных условий и качества жизни сотрудников и их семей, материальную поддержку ветеранов и пенсионеров. В 2014 г. в рамках утвержденного бизнес-плана, компания перечислила ветеранам более 315 млн. руб. на оказание материальной помощи к праздникам, для оплаты санаторно-курортного лечения, решения других жизненно важных вопросов. Одним из важных направлений социальной политики НК «Роснефть» является обеспечение жильем работников компании.

Комплексная жилищная программа, включающая в себя ипотечное кредитование, строительство жилья, предоставление служебных квартир, реализуется в компании с 2005 г. Только в 2014 г. в рамках корпоративной

ипотечной программы улучшили свои жилищные условия 880 семей сотрудников Компании (в 2013 г. — 783 человек). Общие расходы на реализацию социальных программ составили 29,8 млрд. рублей. ОАО «НК «Роснефть», являясь одной из крупнейших компаний России, неизменно уделяет повышенное внимание развитию взаимовыгодных отношений с регионами присутствия, активно участвует в реализации социально-экономических программ на территории своей производственной деятельности.

4.3 Благотворительная деятельность компании

Основными направлениями благотворительности Компании является содействие в развитии социальной инфраструктуры, финансирование социально значимых региональных программ в области поддержки здравоохранения и спорта, возрождения культурного и духовно-исторического наследия.

Финансирование осуществляется в рамках заключенных соглашений с органами власти субъектов федерации и по отдельным программам дочерних обществ Компании. В ряде регионов компания получает налоговые льготы в соответствии с федеральным и региональным законодательством.

1,7 млрд. руб. направлено на финансирование социальных программ в регионах присутствия в рамках заключенных соглашений о сотрудничестве

Всего в 2014 г. в регионах присутствия Компании в рамках соглашений и по благотворительности направлены средства на строительство, ремонт, оснащение и поддержку 125 детских садов и дошкольных учреждений. ОАО «НК «Роснефть» реализовано 454 проекта в сфере образования и науки, 49 проектов — в области здравоохранения, 190 — спорта и 160 — культуры. Кроме того, на средства Компании или при ее непосредственном финансовом участии построено, отремонтировано

и оснащено 57 объектов в рамках поддержки возрождения духовного наследия.

Значительные средства выделяются Компанией на оказание помощи коренным малочисленным народам Севера. Так, на проведение мероприятий по сохранению культурного наследия, обычаев и традиций, приобретению горюче-смазочных материалов, поддержке традиционного образа жизни и улучшению жилищных условий коренных малочисленных народов Севера в 2014 г. ОАО «НК «Роснефть» направила более 50 млн. рублей. Общие расходы на благотворительность компании в 2014 году составили 2,64 млрд. рублей.

Программа корпоративной социальной ответственности полностью соответствует целям и стратегии компании, чем больше компания вкладывает ресурса в свой рабочий персонал и улучшения условий для его работы, тем больше компания получает от сотрудника качество выполняемой им работы. В компании ОАО «Роснефть» есть как внутренняя, так и внешняя корпоративная социальная ответственность, преобладает внутренняя, так как политика больше стремится обеспечить своих сотрудников, для их более эффективной работы. В дочерней компании ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» присутствует внутренняя социальная ответственность, направленная на рабочий штат компании, так как компания занимается научно исследовательской деятельностью и различными видами проектирования, не связанные на прямую с производственной деятельностью. Программы внутри компании по безопасности труда, стабильности заработной платы, дополнительного медицинского и социального страхования сотрудников, обучающие программы и повышение квалификации, а также различные компенсационные и стимулирующие выплаты полностью удовлетворяют персонал компании. На мой взгляд, в компании отличная социальная ответственность общества перед своими сотрудниками, что благоприятно оказывает влияние на конечный результат работы.

Заключение

Кадровая политика предприятия, это важное направление по работе с кадрами, состоящая из набора определенных принципов, реализуемых кадровыми службами современных предприятий. Это стратегическая линия поведения в работе с кадрами любой организации, она оказывает огромное влияние на деятельность трудового коллектива. Объектом кадровой политики является персонал, субъектом является руководитель, процесс – метод управления кадрами. Для правильного выбора кадровой политики следует учитывать внешние и внутренние факторы, оказывающие влияния на предприятие. Существует четыре типа кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная. Кадровая политика бывает открытого и закрытого типа, задачи кадровой политики: привлечь в организацию опытных и квалифицированных кадров, рационально использовать каждого работника, мотивировать и развивать, поддерживать корпоративных дух компании. Управление трудовыми ресурсами распределяется на 3 части: привлечение, увлечения, мотивация. Главные процессы в системе управления: планирование, организация, мотивация, контроль.

Компания ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» работает в сфере инжиниринговых услуг, занимается проектированием и разработкой нефтяных и газовых месторождений, научно исследовательской деятельностью и т.д. Компания практикует кадровую политику закрытого типа с линейно – функциональным методом управления персоналом. Все сотрудники имеют линейных руководителей, которым они подчиняются, а также функциональных, в зависимости от ситуации.

Огромное внимание компания уделяет системе адаптации, мотивации, повышению квалификации персонала и его социальной защищенности. Система мотивации включает в себя: материальное стимулирование оплаты труда, премии, надбавки, социальные льготы, гарантии и компенсации, добровольное медицинское страхование работников, санаторное –

курортное лечение, реализация ипотечного жилищного кредитования, что свидетельствует о высокой социальной защищенности работников компании. В период с 2010 по 2014 года в компании наблюдается непрерывный темп прироста работников, что свидетельствует о положительной динамике роста компании, объемов заказов и увеличением ее конкурентоспособности в целом. Основные причины увольнений: выход на пенсию и перевод в периметре компании, основной состав компании работники от 18 до 29 лет, то есть молодые специалисты, приток численности кадров превышает отток почти в два раза, что является положительной динамикой для развития компании. В 2014 году в компанию пришло 104 сотрудника, по корпоративной программе ипотечного жилищного кредитования было обеспечено жильём 4 молодых специалиста, выделено 17 путевок в санатории для работников и членов их семей, у работников родилось 17 детей и зарегистрировано 5 браков. Компания осуществляет непрерывный мониторинг состояния своего рабочего персонала, социально и материально поддерживает и совершенствует его в области профессионализма.

При внедрении в компанию политики «открытого типа» появится возможность привлечения замотивированных специалистов со стороны, которые, несомненно, будут высококвалифицированными, так как пройдут жесткий отбор на соответствие занимаемой должности, повысится мотивация к развитию в профессиональной деятельности и у старых сотрудников, так как на их место могут взять другого специалиста. Работник, который попадает в компанию со стороны, обладает свежим взглядом и новыми подходами к решению задач, в своем роде новатором, что является для компании существенным преимуществом.

Применение методики нейролингвистического программирования с точки зрения психологии, очень эффективно, так как для компании можно подобрать весь рабочий коллектив с заранее известными, психологическими характеристиками, что, безусловно, повлияет на эффективность работы, а так же возрастет взаимопонимание. Получиться в

наибольшей степени избегать конфликтов в процессе работы, и как следствие сохранять работников на предприятии, так как у них будет дополнительный стимул в работе за счет созданного дружественного, сплоченного коллектива.

Создание комфортных условий труда, «идеальный» офис, позволит компании расположить к себе сотрудников еще больше. Работник, чувствуя заботу о нем, будет работать лучше. С хорошей, грамотно подобранной мебелью для работы сократятся потери времени на поиск документов, канцелярских принадлежностей, пустых разговоров и т.д. Наличие стоянки для личного автомобиля, бесплатный кофейный аппарат, тренажер для снятия напряжения будут дополнительной мотивацией для работы сотрудников, ведь на работе сотрудники проводят много времени и, разумеется, дополнительный комфорт не мешает. Чем больше работник будет удовлетворен условиями своей работы, тем выше будет результат его труда.

Список используемых источников

- 1 Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. Пособие /А.Н. Аверин. - М.: Флинта: МПСИ, 2005. - 398 с.
- 2 Архипова Н. И., Кульба В. В., Косяченко С. А. Организационное управление: учебное пособие /Н.И.Архипова, В.В.Кульба, С.А.Косяченко. - М.: ПРИОР, 2006. - 420 с.
- 3 Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом /Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. - М.: Юнити, 2000. - 561 с.
- 4 Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: учебное пособие /И.В.Бизюкова. - М.: ОАО "Изд-во "Экономика", 2008. - 580 с.
- 5 ГОСТ ISO 9001-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Требования.
- 6 Егоршин А.П. Управление персоналом /А.П.Егоршин. - Нижний Новгород, 2002. - 310 с.
- 7 Лукичева Л.И. Управление персоналом: учеб. пособие /Под ред. Ю.П. Ани-скина. - М.: Омега-Л, 2008. - 342 с.
- 8 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие /Е.В.Маслов /Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2007. - 561 с.
- 9 Методические указания Компании «Руководство по применению фирменного стиля ОАО «НК «Роснефть» в делопроизводстве» № ПЗ-01.04 М-0004 версия 2.00, введённые в действие приказом ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» от 23.12.2013 № 247-п/13.
- 10 Минаев Э.С. Менеджмент персонала: функции и методы /Э.С.Минаев. - М., 2001. - 365 с.
- 11 Положение Компании «О наставничестве и наставниках ДО ОАО «НК «Роснефть» № П2-03 С-010, версия 1.00, введённое в действие приказом ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» от 15.06.2009 №55-п.

12 Положение Компании «Об организации и реализации ипотечного жилищного кредитования молодых работников ОАО "НК "Роснефть"», введенное в действие приказом ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» от 15.06.2009 №55-п.

13 Положение Компании «Порядок работы с молодыми специалистами ОАО «НК «Роснефть» № П-12 С-009 версия 1.00, введенное в действие приказом ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» от 15.06.2009 №55-п.

14 Положение ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» «Об оплате труда» № П2-03 Р-0001 ЮЛ-188 версия 2.00, утвержденное приказом от 02.05.2012 № 111-п/12.

15 Положение ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» «Социальные льготы, гарантии, компенсации» №ПЗ-09 Р-0059 ЮЛ-188 версия 1.00, утвержденное приказом от 12.01.2015 №04-п/15.

16 Поляков В.А. Технология карьеры: Практическое руководство /В.А. Поляков. - М.: Дело, 2002. - 580 с.

17 Практикум по управлению персоналом /Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ГУУ, 2004. - 498 с.

18 Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом /В.А.Спивак. - СПб.:Питер, 2003. - 634 с.

19 Стандарт Компании «Порядок обучения (подготовки) и проверки знаний (аттестации) работников по безопасности труда» № ПЗ-05 С-0081 версия 2.00, введенный в действие приказом ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» от 02.12.2011 № 234-п/11.

20 Стандарт ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» «Порядок аттестации, повышения в должности и увеличения окладов работников Компании» № П2-03 С-0034 ЮЛ-188 версия 4.00, утвержденный приказом от 29.04.2015 № 155-п/15.

21 Стандарт ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» «Порядок работы с молодыми специалистами» № П2-03 С-0030 ЮЛ-188 версия 1.00, утвержденный приказом ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть» от 31.10.2011 № 208-п/11.

- 22 Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
- 23 Управление организацией: Учебник /Под ред. А.Г. Поршне, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 440 с.
- 24 Управление персоналом: пособие /Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ПРИОР, 2005. - 560 с.
- 25 Управление персоналом: Учеб.-практ. пособие /Под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. - М.: ПРИОР, 2006. - 511 с.
- 26 Федеральный закон «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством» от 29.12.2006 № 255-ФЗ.
- 27 Федеральный закон от 29.11.2010 № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации».
- 28 Чаплина А.Н. Культура управления: учебное пособие /А.Н.Чаплина. - Красноярск: КГПУ, 2006. - 298 с.

Приложение № 1

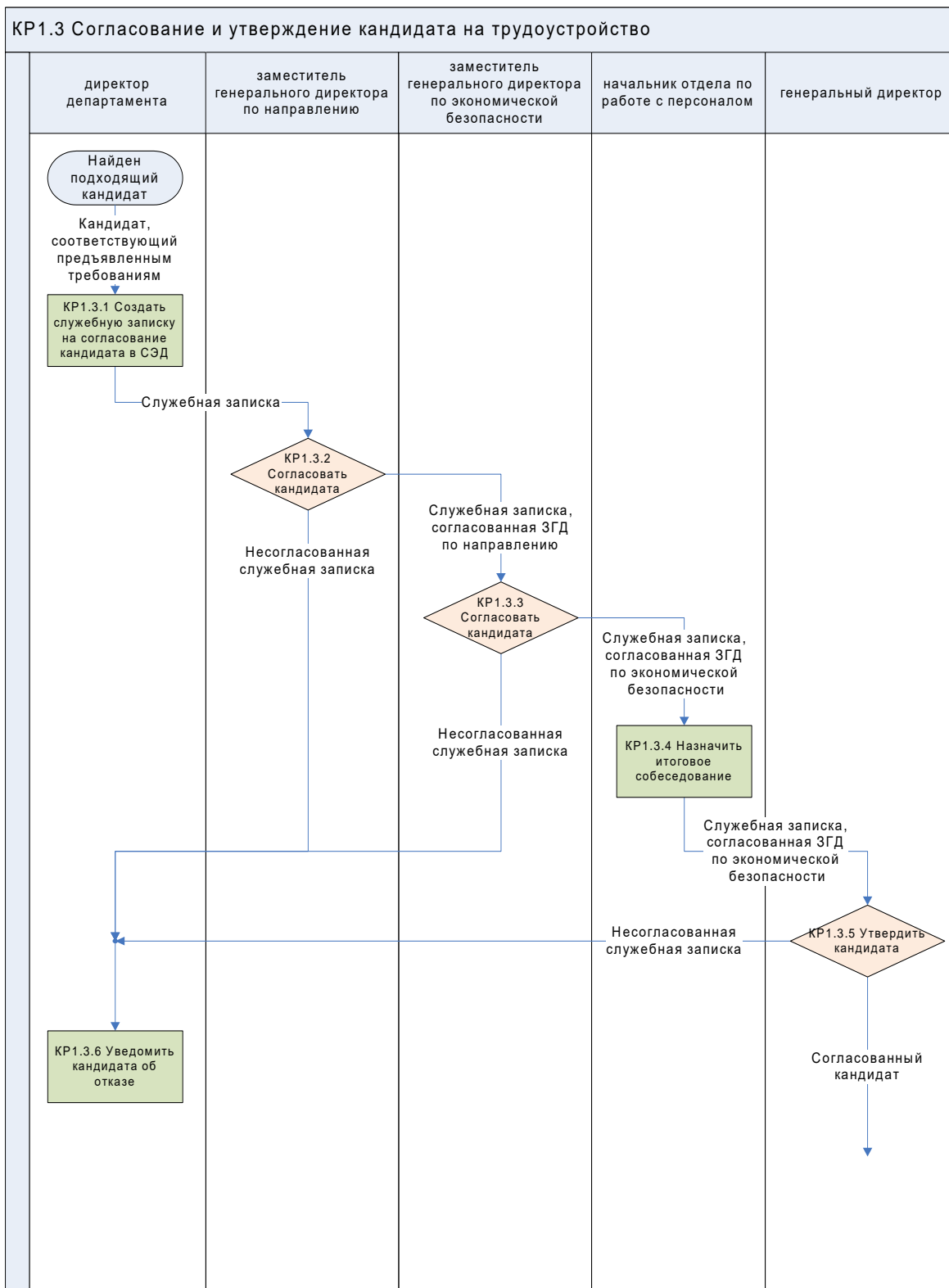
Порядок взаимодействия при внесении изменений в действующую организационную структуру Общества

| № | ОПЕРАЦИЯ (ФУНКЦИЯ) | ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ. СРОК ИСПОЛНЕНИЯ | МЕТОД И ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ |
|---|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Направление запроса о предоставлении предложений по изменению организационной структуры и штатной численности на предстоящий год | Отдел по персоналу и социальным программам , в течение 5 рабочих дней с момента издания приказа о формировании бизнес-плана | <p><u>Входящие:</u></p> <p>Приказ о формировании бизнес-плана.</p> <p><u>Продукт:</u></p> <p>Запрос в электронном виде.</p> <p><u>Требования:</u></p> <p>После издания приказа о формировании бизнес-плана на соответствующий период планирования ОПСП направляет запрос на имя заместителей генерального директора по направлениям деятельности и руководителям самостоятельных структурных подразделений о предоставлении предложений по изменению организационной структуры и штатной численности на предстоящий год.</p> |
| 2 | Подготовка служебной записки | Заместитель генерального директора по направлению деятельности или руководитель самостоятельного структурного подразделения в случае о мере необходимости изменений | <p><u>Входящие:</u></p> <p>Служебная записка.</p> <p><u>Продукт:</u></p> <p>Служебная записка, согласованная генеральным директором.</p> <p><u>Требования:</u></p> <p>Заместитель генерального директора по направлению деятельности в случае необходимости внесения изменений направляет в ОПСП информацию в виде служебной записки о рассмотрении внесения изменений в действующую организационную структуру и штатное расписание. В служебной записке указывается:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ цель внесения изменения; ▪ подробное описание основания для внесения изменений (изменение бизнес-процесса, изменение функций, объемов работы, требования контролирующих органов и т.п.); ▪ описание иницилируемого изменения (создание/упразднение структурного |

| № | ОПЕРАЦИЯ (ФУНКЦИЯ) | ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ. СРОК ИСПОЛНЕНИЯ | МЕТОД И ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ |
|---|-----------------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | | подразделения, переименование структурного подразделения и т.п.) |

Приложение № 2

Согласование кандидата на трудоустройство



Приложение № 3

Форма задания работнику на время прохождения испытания

Задание работнику на время прохождения испытания

Структурное подразделение _____

Руководитель _____ дата _____

Работник, проходящий испытание _____

Ф.И.О.

должность

Дата приема на работу _____ срок испытания _____

| № П/П | НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ | СРОКИ | ОТМЕТКА О ВЫПОЛНЕНИИ | ПРИМЕЧАНИЕ |
|-------|---------------------|-------|----------------------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Работник _____
подпись

« ____ » _____ 20 ____ г.

Руководитель _____
подпись

« ____ » _____ 20 ____ г.

Приложение № 4

Схема реализации процесса наставничества в обществе

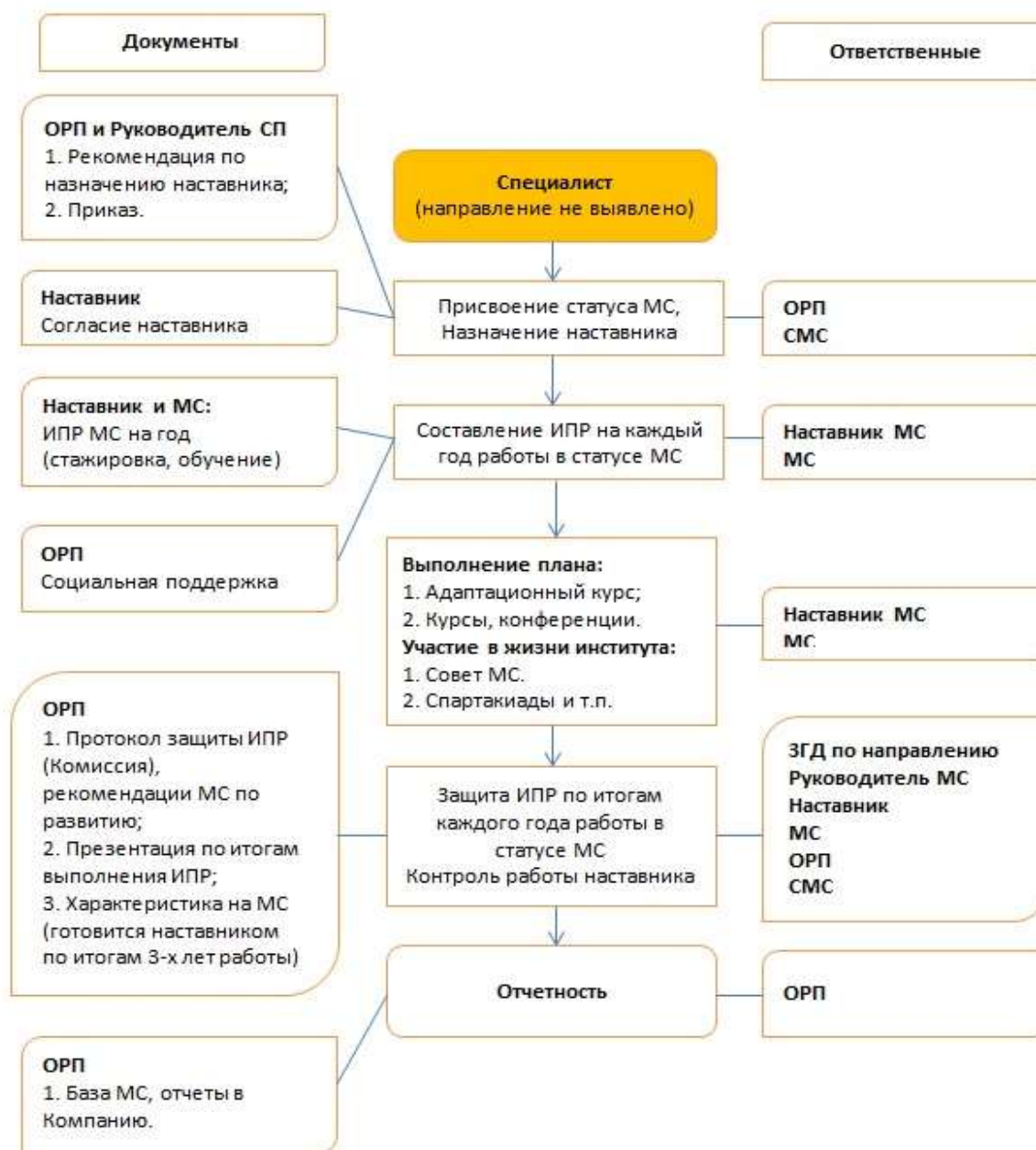


Рисунок 1. Схема реализации процесса наставничества в Обществе.

Приложение № 5

Критерии перехода по матрице грейдов

| ГРЕ ИД | КАТЕГОРИЯ | | | | | | |
|-----------|--|---|---|---|---|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Без предъявления требований к стажу работы | | Стаж работы не менее 1 года по специальности | | Стаж работы не менее 2-х лет по специальности | | |
| | Среднее общее образование, начальное профессиональное образование | | Среднее профессиональное образование, незаконченное высшее профессиональное образование | | Среднее профессиональное образование, незаконченное высшее профессиональное образование | | |
| 2 | Без предъявления требований к стажу работы | | | Стаж работы не менее 1 года по специальности в должностях специалистов 2 категории | | Стаж работы не менее 1 года по специальности в должностях специалистов 1 категории | |
| | высшее непрофильное образование или незаконченное высшее профильное образование | высшее профильное или незаконченное высшее профильное образование | | высшее профильное образование, высшее непрофильное образование + специальные курсы и/или дополнительное образование (повышение квалификации) по профилю | | | |
| | Базовый - элементарный уровень знаний и навыков | | | Знание - повышенный базовый уровень знаний и навыков | | Опыт – высокий уровень компетентности, знаний и навыков | |
| 3 | Стаж работы не менее 2-х лет по специальности в должностях специалистов 1 категории | | | | | Стаж работы не менее 1 года по специальности в должностях ведущих специалистов | Стаж работы не менее 2-х лет по специальности в должностях ведущих специалистов |
| | Высшее профильное образование | | Высшее профильное образование + специальные курсы | высшее профильное образование, + дополнительное образование (повышение квалификации) по профилю | | | |
| | Знание - повышенный базовый уровень знаний и навыков | | | Опыт - высокий уровень компетентности, знаний и навыков | | | Углубленный уровень развития тех. компетенций, наличие знаний и навыков из смежных областей |
| 4 | Стаж работы от не менее 2 лет по специальности в должностях ведущих | | | Стаж работы не менее 1 года по | | Стаж работы не менее 2-х лет по специальности в должностях | |

| ГРЕ ИД | КАТЕГОРИЯ | | | | | | |
|-----------|--|---|--|---|--|--|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | специалистов | | | специальности в должностях руководителей групп/секторов | | руководителей групп/секторов. При наличии ученой степени – не менее 1 года в должностях ведущих специалистов | |
| | Высшее профильное образование, высшее непрофильное образование + специальные курсы и/или дополнительное образование (повышение квалификации) по профилю | | | Высшее профильное образование | | | |
| | Знание - повышенный базовый уровень знаний и навыков | | Опыт - высокий уровень компетентности, знаний и навыков | | Углубленный уровень развития тех. компетенций, наличие знаний из смежных областей | | |
| 5 | Стаж работы не менее 2-х лет по специальности в должностях ведущих специалистов | | Стаж работы не менее 2-х лет по специальности в должностях руководителей групп/секторов или главных специалистов | | | Стаж работы не менее 3 лет по специальности в должностях руководителей групп/секторов или главных специалистов | |
| | Высшее профильное образование, высшее непрофильное образование + специальные курсы | | Высшее профильное образование + курсы повышения квалификации | | | | |
| | Опыт - высокий уровень компетентности, знаний и навыков | | Углубленный - уровень развития тех. компетенций, наличие знаний из смежных областей | | | | |
| 6 | Стаж работы не менее 3х лет по специальности в должностях руководителей структурных подразделений | | | | | Стаж работы не менее 5 лет по специальности в должностях руководителей структурных подразделений | |
| | Высшее профильное образование, высшее непрофильное образование + специальные курсы | | Высшее профильное образование | | | | |
| | Опыт - высокий уровень компетентности, знаний и навыков | | | | | Углубленный уровень развития тех. компетенций, наличие знаний из смежных областей | |
| 7 | Стаж работы не менее 5 лет по специальности в должностях руководителей структурных подразделений | | | | Стаж работы не менее 8 лет по специальности в должностях руководителей структурных подразделений не менее 3-х лет в области управления проектами | | |
| | высшее профильное образование, второе высшее профессиональное образование (в смежных областях) или высшее непрофильное образование + специальные курсы + дополнительное образование (повышение | | | | Высшее профильное образование, второе высшее профессиональное образование | | |

| ГРЕ ИД | КАТЕГОРИЯ | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|--|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | квалификации) по профилю | | | | | | |
| | Углубленный уровень развития тех. компетенций, наличие знаний из смежных областей | | | | | Уровень эксперта | |
| 8 | Стаж работы не менее 8 лет по специальности на руководящих должностях | | | | | Стаж работы не менее 10 лет по специальности на руководящих должностях и не менее 8 лет в области управления проектами | |
| | Высшее профильное образование, второе высшее профессиональное образование | | | | | Высшее профильное образование, второе высшее профессиональное образование (в смежных областях), ученая степень / ученое звание | |

Приложение № 6

Представление на оцениваемого работника

| 1. Информация о работнике | |
|--|--|
| Ф.И.О. | |
| Занимаемая должность, грейд, категория | |
| Дата рождения | |
| Стаж работы в Обществе | |
| Стаж работы по специальности | |
| Дата назначения на текущую должность | |
| Образование (когда и какое учебное заведение окончил, специальность) | |
| 2. Основные функции, выполняемые работником (в настоящей должности) | |
| | |
| | |
| | |

3. Личные наблюдения и результаты контроля руководителя за оцениваемым работником при выполнении должностных обязанностей

| |
|--|
| |
|--|

Должность руководителя СП _____ / _____ /
расшифровка подписи ФИО

| С представлением ознакомлен: | |
|---|--|
| Дата: « » 201__ года | _____/_____ <i>Подпись оцениваемого работника</i> |
| Комментарии работника (в случае несогласия с содержанием представления) | |