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

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 27.03.05 Инноватика
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Организационно-управленческие инновации в системе подбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск»

УДК 005.953.2:005.591.6
Студент

Группа	**ФИО**	**Подпись**	**Дата**
3Н31	Кинжагулова А.И.		

Руководитель

Должность	**ФИО**	**Ученая степень, звание**	**Подпись**	**Дата**
Доцент	Леонтьева Е.Г.	к.ф.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Корпоративная социальная ответственность в ООО «Газпром трансгаз Томск»»

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	**ФИО**	**Ученая степень, звание**	**Подпись**	**Дата**
ИП	С.В. Хачин	к.т.н.		

Томск – 2017

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП НАПРАВЛЕНИЕ «ИННОВАТИКА»

БАКАЛАВР (27.03.05)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
Р1	Способность к письменной и устной коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом с использованием логически верной, аргументированной и ясной речи на русском и одном из иностранных языков.
Р2	Способность анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции; способность толерантно воспринимать этнические, конфессиональные и культурные различия.
Р3	Способность понимать значения гуманистических ценностей, принимать на себя нравственные обязательства по отношению к обществу и природе для сохранения и развития цивилизации, использовать методы и средства физической культуры для обеспечения социальной и профессиональной деятельности, следовать принятым в обществе и профессиональной среде этическим и правовым нормам, использовать основы правовых знаний в различных сферах жизнедеятельности, использовать приемы оказания первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций
Р4	Способность использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных, философских и экономических наук, законы естественнонаучных дисциплин, методы, способы, средства и инструменты работы с информацией в профессиональной деятельности в процессе самоорганизации и самообразования, в т. ч. для формирования мировоззренческой позиции
Р5	Способность находить и принимать решения в нестандартных ситуациях, нести ответственность за принятые решения; организовать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации работ по проекту и нормированию труда, управления персоналом, работ по проекту и нормированию труда с соблюдением основных требований информационной безопасности, правил производственной безопасности и норм охраны труда.
Р6	Способность анализировать проект (инновацию) как объект управления, систематизировать и обобщать информацию по использованию и формированию ресурсов, затратам, рискам реализации проекта, использовать нормативные документы по качеству, стандартизации в практической деятельности, излагать суть проекта, представлять схему решения.

Р7	Способность при разработке проекта применять знания математики, физики и естествознания, химии и материаловедения, теории управления и информационные технологии для выбора и обоснования оптимальности проектных, конструкторских и технологических решений; выбирать технические средства и технологии, учитывая экологические последствия реализации проекта и разрабатывая меры по снижению возможных экологических рисков, применять знания истории, философии, иностранного языка, экономической теории, русского языка делового общения для организации инновационных процессов
Р8	Способность применять конвергентные и мульти дисциплинарные знания, современные методы исследования и моделирования проекта, использовать современные информационные технологии и инструментальные средства, в том числе пакеты прикладных программ деловой сферы деятельности, сетевые компьютерные технологии и базы данных для решения прикладных инженерно-технических и технико-экономических задач, исследования и моделирования, разработки и управления проектом, выполнения работ по сопровождению информационного обеспечения и систем управления проектами
Р9	Способность использовать когнитивный подход и воспринимать (обобщать) научно-техническую информацию, отечественный и зарубежный опыт по тематике исследования, спланировать необходимый эксперимент, получить адекватную модель и исследовать ее.
Р10	Способность разрабатывать проекты реализации инноваций с использованием теории решения инженерных задач и других теорий поиска нестандартных, креативных решений, формулировать техническое задание, использовать средства автоматизации при проектировании и подготовке производства, составлять документацию, презентовать и защищать результаты проделанной работы в виде статей и докладов.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 27.03.05 Инноватика
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

_____
(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

выпускной квалификационной работы бакалавра

Студенту:

Группа	**ФИО**
3Н31	Кинжагулова А.И.

Тема работы:

Организационно-управленческие инновации в системе подбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск»	
Утверждена приказом директора ИСГТ	№ 9991/с от 16.11.16
Срок сдачи студентом выполненной работы:	13.06.17

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Официальный сайт ООО «Газпром трансгаз Томск», учебные пособия, статьи и источники сети Интернет
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Совершенствование системы подбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск»
Задача 1	Провести обзор литературы по организационно-управленческим инновациям

Задача 2	Провести сравнительный анализ организационно-управленческих инноваций в компаниях Shell, E.ON и ПАО «Газпром»
Задача 3	Проанализировать систему подбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск»
Задача 4	Выявить организационно-управленческие инновации в системе подбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск»
Задача 5	Разработать рекомендации по внедрению организационно-управленческих инноваций в систему подбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск»

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

Раздел	**Консультант**
Организационно-управленческие инновации; сравнительный анализ организационно-управленческих инноваций в компаниях Shell, E.ON и ПАО «Газпром»	Леонтьева Е.Г.
Рекомендации по совершенствованию системы подбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск»	Калашникова Т.В.
Корпоративная социальная ответственность в ООО «Газпром трансгаз Томск»	Черепанова Н.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	10.02.17

Задание выдал руководитель

Должность	**ФИО**	**Ученая степень, звание**	**Подпись**	**Дата**
Доцент	Леонтьева Е.Г.	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	**ФИО**	**Подпись**	**Дата**
3Н31	Кинжагулова А.И.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 80 страниц, 6 рисунков, 8 таблиц, 38 источников, 1 приложение.

Ключевые слова: организационно-управленческие инновации, система подбора персонала, персонал, тестирование, стартап, интегрированный сайт.

Объектом исследования является ООО «Газпром трансгаз Томск».

Предметом исследования является система подбора персонала.

Цель работы – разработать рекомендации по совершенствованию системы подбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск».

Актуальность работы связана с тем, что в последние годы в число мировых лидеров выдвинулись компании, внедряющие эффективные корпоративные системы управления и организационно-управленческие инновации. По различным оценкам, только за счет реализации организационно-управленческих инноваций в компаниях России, можно увеличить ВВП страны на 50-80%. Также актуальность связана с реализацией масштабного проекта «Сила Сибири», который сам по себе является инновационным, так как нигде в мире ранее не реализовывался.

В процессе исследования проводились изучение и систематизация информации по предмету и объекту исследования. Источники информации представлены в списке использованных источников.

В результате проведенного исследования были изучены и проанализированы организационно-управленческие инновации в системе подбора персонала в крупных нефтегазовых компаниях в России и за рубежом и на основе данной информации разработаны рекомендации по совершенствованию системы подбора персонала для ООО «Газпром трансгаз Томск».

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение…… 8
Глава 1. Организационно-управленческие инновации……. 10
1.1 Понятие и свойства организационно управленческих инноваций……. 10
1.2 Классификаций организационно-управленческих инноваций.. 10
1.3 Применение организационно-управленческих инноваций и необходимость их внедрения……. 15
Глава 2. Сравнительный анализ организационно-управленческих инноваций в компаниях Shell, E.ON и ПАО «Газпром»…….. 25
2.1 Общая характеристика компании Shell……... 25
2.1.1 Инновации, применяемые в компании Shell…… 27
2.2 Общая характеристика компании E.ON…….. 32
2.2.1 Инновации, применяемые в компании E.ON…….. 34
2.3 Общая характеристика ПАО «Газпром»……. 39
2.3.1 Инновации, применяемые в ПАО «Газпром»……. 42
Глава 3. Рекомендации по совершенствованию системы подбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск»……... 49
3.1 Общая характеристика ООО «Газпром трансгаз томск»…….. 49
3.2 Анализ этапов системы подбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск»……... 49
3.3 Рекомендации по внедрению организационно-управленческих инноваций для совершенствования системы подбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск»…… 52
Глава 4. Корпоративная социальная ответственность в ООО «Газпром трансгаз Томск»…… 66
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности……... 66
4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск»…….. 66
Заключение……... 74
Список публикаций студента…….. 76
Список использованных источников……. 77
Приложение А. Первоначальная версия интегрированного сайта подбора персонала…… 81

Введение

Деятельность, связанная с управлением организационно-управленческими инновациями, становится все более актуальной для организаций в условиях непрерывно развивающейся внешней среды. Большое внимание данному аспекту уделяют крупные компании, имеющие сложную управленческую структуру, большой уставный капитал, значительное количество акционеров.

Использование новых идей и наукоемких разработок как в производстве продукции и услуг, так и в усовершенствовании системы менеджмента, определяет устойчивое развитие, а также конкурентоспособность организаций в современном мире. В последние годы в число мировых лидеров выдвинулись компании, внедряющие эффективные корпоративные системы управления, основанные на инновациях в области совершенствования различных сторон деятельности компаний. По различным оценкам, только за счет реализации инноваций в области организации производства, труда и управления в российских компаниях можно увеличить ВВП страны на 50-80% [14].

Системам управления организациями требуются постоянные улучшения общественной и экономической жизни с помощью организационно-управленческих инноваций. В настоящее время в системе менеджмента на первый план выходит формирование гибких форм хозяйствования на стыках науки и производства, что возможно лишь при принятии творческих, креативных решений. Однако для того, чтобы реализовать инновационные решения необходима соответствующая организационная структура предприятия и методы управления, т.е. организационно – управленческие инновации, а также управленческие технологии, которые соответствуют им, способствуют объединению процессных и продуктовых инноваций.

Результатом исследования являются рекомендации по совершенствованию системы подбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск» на основе изученного зарубежного опыта внедрения организационно-

управленческих инноваций в нефтегазовых компаниях Shell и E.ON. Важным показателем функционирования предприятия является текучесть кадров, которая составляет в «Газпром трансгаз Томск» всего 0,58% [1]. Однако в связи с реализацией масштабного проекта «Сила Сибири», данный показатель текучести может увеличиться, так как сотрудникам придется работать вахтовым методом в неблагоприятных условиях мерзлоты.

Целью данного исследования является разработка рекомендации по совершенствованию системы подбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск».

Задачи исследования:

1. Провести обзор литературы по организационно-управленческим инновациям (ОУИ);
2. Провести сравнительный анализ ОУИ в компаниях Shell, E.ON и ПАО «Газпром»;
3. Проанализировать систему подбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск»;
4. Выявить ОУИ в системе подбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск»;
5. Разработать рекомендации по внедрению ОУИ в систему подбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск».

Глава 1. Организационно-управленческие инновации

1.1 Понятие и свойства организационно-управленческих инноваций

Использование новых идей и наукоемких разработок как в производстве продукции и услуг, так и в усовершенствовании системы менеджмента, определяет устойчивое развитие, а также конкурентоспособность организаций в современном мире. В последние годы в число мировых лидеров выдвинулись компании, внедряющие эффективные корпоративные системы управления, основанные на инновациях в области совершенствования различных сторон деятельности компаний.

Задачи реформирования российской экономики не могут решаться лишь на основе освоения технологических инноваций, поскольку применение высоких технологий производства в рыночной экономике требует не менее высоких стандартов управления. Повышение интереса российских компаний к организационно-управленческим инновациям объясняется тем, что трансформация экономики, управляемой по принципиально иным методам, нежели рыночная, активизировала инновационные процессы в экономике. Кроме того, российские компании в процессе интеграции в мировое сообщество и усиления конкуренции остро заинтересованы в росте степени своей инновационности в управлении.

К понятию «управленческая инновация» может относиться не только создание и распространение новшеств в структурах и системах управления, но и такие изменения, которые сопровождаются качественными изменениями в деятельности предприятия, т.е. качественное, целенаправленное, функциональное изменение структур организаций, управленческих технологий, которые ориентированы на увеличение показателей деятельности предприятий в инновационной сфере. Важным моментом при осуществлении управленческих инноваций является вопрос времени, т.е. управленческие

инновации должны осуществляться непрерывно на протяжении всего времени деятельности предприятия и носить системный характер.

Наличие большого количества определений инновации приводит и к существованию множества понятий «управленческой инновации». Одно из определений, которое сформулировал Асаул А.Н., звучит так: «организационно-управленческие инновации – это изменения в системе управления предпринимательской структурой с целью повышения эффективности ее функционирования и конкурентоспособности» [3]. Толковый словарь «Инновационная деятельность» дает определение термина «организационно-управленческие инновации», как «нововведения в системе управления организацией, связанные с оптимизацией организации − управленческой подсистемы, систем и методов управления производственно-технологической, финансово-экономической, социально-кадровой, логистической, а также информационно-коммуникационной подсистемами организации» [26]. Специалисты из других стран могут выделить организационно-управленческие инновации, как процессные инновации в сфере управления [36]. В лондонской бизнес-школе в 2000х гг. плотно исследовалось понятие организационно-управленческие инновации. Так Гамелем, Биркиншоу и Молом было предложено следующее определение: «Создание и внедрение практики, процесса структуры или метода управления, которые являются новыми с точки зрения изученности, и способствуют достижению целей организации» [35]. Также в журнале «Official Journal of the European Union» приводится следующее определение: «Организационно-управленческие инновации означают внедрение нового метода организации на предприятии в бизнес-практике, организации рабочих мест или внешних связей. Изменения в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связей, основанных на организационных методах, уже используемых на предприятии, изменения в стратегии управления, слияний и поглощений, изменения, обусловленные изменением цены на факторы производства,

регулярные сезонные и другие циклические изменения новых или значительно усовершенствованных продуктов не считаются инновациями» [33].

За основу взято определение организационно-управленческих инноваций, как разновидность нетехнологических инноваций, направленная на изменения в системе управления компании для достижения целей ее функционирования и развития. По своей сути организационно-управленческие инновации направлены на изменения в системе управления компании, но основная цель их применения – повышение эффективности функционирования и конкурентоспособности компании в целом, как было сказано раньше.

1.2 Классификация организационно-управленческих инноваций

Для полного раскрытия данного понятия, необходимо рассмотреть классификацию организационно-управленческих инноваций, которая в разные промежутки имела разный состав. Приведем несколько классификаций организационно-управленческих инноваций.

Как правило, в качестве основы классификации организационно-управленческих инноваций выступает функциональная сфера применения вида инноваций. Так, Гомилевской Г. А. в качестве организационно-управленческих инноваций рассматриваются: организационные инновации, управленческие инновации, маркетинговые инновации, экономические инновации, социальные инновации, юридические инновации, информационные инновации [9].

По функциям управления выделяют следующую типологию инноваций, представленную в таблице 1.

Таблица 1 - Классификация организационно-управленческих инноваций по функциям

Планирование	Организация	Руководство	Координация и контроль
Организационно – управленческие, инновационные, деловые игры; методы организационного развития, самообучающаяся организация, управление по целям.	Программно-целевое управление, реинжиниринг бизнес – процессов; выбор оптимальной организационной структуры управления; маркетинг, позволяющий переориентироваться на перспективные сегменты рынка; бюджетирование, анализ стоимостной цепочки, портфельное управление, системы управления качеством «точно в срок», аутсорсинг.	Кружки качества, внутрифирменное предпринимательство; автономные многофункциональные рабочие группы; качество рабочей жизни, в т.ч. гибкие формы занятости; переструктуризация работ (изменение и повышение разнообразия работ); организованные программы борьбы со стрессом; центры оценки персонала; гибкие системы стимулирования труда.	Управление информационными системами; системы управления качеством продукции; управленческий учет; менеджмент путем обхода рабочих мест.

Киселева О. Н**.** предлагает выделить следующие организационно-управленческие инновации:

- Для целей антикризисного управления. В этом случае организационно-управленческие инновации (в своем большинстве) должны характеризоваться, с одной стороны, быстродействием и «быстрым» результатом, а с другой – малой стоимостью разработки и реализации.
- Для целей развития. В данном случае, предприятие «может позволить» разработку и внедрение более «дорогих» и продолжительных организационно-управленческих инноваций. Здесь речь идет о проектах развития на основе внедрения информационных систем управления, программ развития персонала и т.д.
- Для целей инновационного развития. В данную категорию относятся организационно-управленческие инновации, внедрение которых необходимо для осуществления инновационных проектов предприятия. В первую очередь, это системы проектного управления, программы развития инновационных менеджеров и т.д.

Организационно-управленческие инновации также можно разделить на инициативные и вынужденные, т.е. нормативные, которые необходимо осуществлять в соответствии с нормами законодательства. Типы нововведений можно представить схемой, изображенной на рисунке 1.

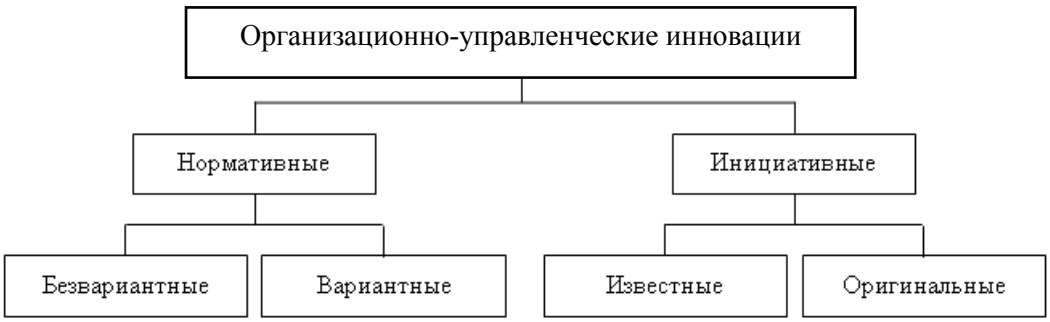

Рисунок 1 - Классификация организационно-управленческих инноваций

Нормативные можно разделить на безвариантные и вариантные. К безвариантным относятся системы управления, в которых правила выполнения управленческих операций часто меняются, организации

вынуждены осваивать безвариантные управленческие новшества, такие как: кадровое делопроизводство, бухгалтерский учет, статистическая отчетность и т.д. Сотрудники данных подразделений, получив необходимые инструкции, выполняют определенный набор учетных операций [32]. Введение данных организационно-управленческих инноваций не особо отличаются от других текущих работ управления, они не трудоемки и не носят творческого характера. К вариантным относятся такие системы управления, которые требуют некоторого творчества и изобретательности, они не являются радикальными, и на них не требуются огромные затраты или значительные организационные изменения. Примером данного нововведения может служить документ «Учетная политика» организации, который составляется в начале года для бухгалтерского учета. В данном документе допускается вариантность правил учета и процедур, различных схем списания затрат, а также начисления амортизации и т.д.

Инициативные подразделяют на известные и оригинальные. Известными являются такие инструменты управления, которые уже применялись в практике других организаций, многие из таких инструментов стали классикой управления, например, различные компьютерные системы в бухгалтерском учете, или системы управления сайтом организации, т.е. разные описания управленческих технологий вместе с программным обеспечением, соответствующим данной технологии, которые передаются одному пользователю единым пакетом. При разработке оригинальных управленческих нововведений приходится обращаться к существующим научным концепциям в области управления предприятием [24].

1.3 Применение организационно-управленческих инноваций и необходимость их внедрения

По данным статистического ежегодника на российских предприятиях практикуется следующая структура организационно-управленческих

инноваций: в большей степени компании осуществляют меры по развитию кадров (71,1 % организаций), использованию нынешних систем контроля качества, проведению сертификации товаров, работ и услуг (70,3%), введению на предприятии современных способов управления, основанных на информационных технологиях (61,1%), внедрению новых или значительно улучшенных структур организации (56,8%), в наименьшей степени интересы компании направлены на создание специализированных отделов по проведению научных исследований и разработок, практической реализации научно-технических достижений (15,8%), внедрение корпоративных систем управления знаниями (24,6%), передачу ряда функций и бизнес-процессов стратегическому подрядчику (аутсорсинг) (26,6%), что отражает связь управленческих инноваций с жизненным циклом отрасли [7].

Распространенность организационно-управленческих инноваций имеет свои особенности. Она в большей степени дифференцирована в разрезе видов экономической деятельности: высокотехнологичные и среднетехнологичные отрасли показывают нам лучшие результаты по сравнению с низкотехнологичными отраслями, если брать средние по промышленности показатели. При этом в высокотехнологичных отраслях организационно-управленческие и технологические инновации лучше сбалансированы между собой: доля предприятий, которые осуществляют данные виды инноваций одновременно превышает 30,4%, что превышает среднероссийский показатель на 4% пункта [8].

На рисунке 2 можно увидеть динамику изменения удельного веса организаций, осуществляющих организационные инновации, в общем числе организаций по видам экономической деятельности за 2013 и 2014 год по данным Росстата.

Рисунок 2 - Удельный вес организаций, осуществляющих организационные инновации, в общем числе организаций по видам экономической деятельности за 2013 и 2014 год

Если посмотреть динамику изменения веса организаций, осуществляющих организационные инновации в другие года (Рисунок 3), то можно заметить, что вес постепенно снижался с 2003 года, с которого и ведется статистика по данному разделу [27].

	Организации промышленности	Из них организации, осуществлявшие									
		реализацию новой или значительно измененной корпоративной стратегии	внедрение современных методов управления на основе информационных технологий	внедрение новых или значительно измененных организационных структур	нововведения в использовании сменного режима рабочего времени	применение современных систем контроля качества и сертификации продукции	разработку новых или значительно измененных методов и приемов организации труда	внедрение современных систем логистики и поставок сырья, материалов, комплектующих	создание специализированных подразделений по проведению исследований и разработок, практической реализации научно-технических достижений	организацию и совершенствование маркетинговой службы	прочие организационно-управленческие изменения
	2003										
Всего	**25.6**	**7.4**	**11.3**	**10.7**	**5.7**	**16.7**	**6.8**	**4.4**	**2.2**	**13.1**	**0.2**
Добыча полезных ископаемых	17.2	5.3	8.2	7.1	4.2	8.1	4.5	2.7	0.7	5.0	0.5
Добыча топливно-энергетических полезных ископаемых	18.2	6.3	9.3	8.1	3.4	9.3	4.6	3.6	1.0	4.8	0.6
Добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических	16.4	4.5	7.4	6.3	4.8	7.2	4.5	2.0	0.5	5.1	0.5
Обрабатывающие производства	26.9	7.7	11.7	11.1	6.1	18.1	7.2	4.7	2.4	14.3	0.2
Производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака	25.4	6.1	9.6	8.3	6.6	17.4	6.0	4.8	1.0	14.0	0.1
Текстильное и швейное производство	16.7	3.5	5.5	5.4	3.2	9.6	4.1	2.7	0.4	6.7	0.2
Производство кожи, изделий из кожи и производство обуви	21.2	4.7	8.4	8.8	5.4	11.1	4.4	3.7	0.3	10.8	–
Обработка древесины и производство изделий из дерева	14.4	3.6	5.5	4.5	3.7	7.3	3.2	1.9	–	6.2	0.1
Целлюлозно-бумажное производство; издательская и полиграфическая деятельность	15.4	3.1	7.0	5.3	3.9	7.2	4.4	3.0	0.4	7.2	0.1

Рисунок 3 - Удельный вес организаций, осуществляющих организационные инновации, в общем числе организаций по видам экономической деятельности за 2003 год

На сегодняшний день говорить о российских компаниях как об активных пользователях организационно-управленческих инноваций можно лишь с оговорками. Инновации в управлении в России являются скорее вынужденными, догоняющими: сначала внедряются производственные, продуктовые инновации, а затем, с существенным временным лагом, следуют организационно-управленческие инновации. На качестве и результативности российской практики использования инноваций в управлении сказывается нехватка знаний и опыта в данной сфере, а также ориентация руководителей на краткосрочные результаты и отсутствие долгосрочных вложений в изучение и адаптацию организационно-управленческих инноваций. Также неэффективно используются имеющиеся в распоряжении компаний ресурсы, главным образом интеллектуальный потенциал.

В бизнес сфере нашей страны со временем было сформировано мнение, что технологические инновации являются первичными по сравнению с организационно-управленческими инновациями, что значительно сдерживает внедрение инноваций в менеджмент. Однако технологические и организационно-управленческие инновации являются взаимодополняющими элементами. Важность одной или другой группы инноваций может зависеть от того, на какой стадии жизненного цикла развития находится компания, каковы показатели состояния отрасли и перспективы ее роста, а также как организована функциональная деятельность предприятия на определенных этапах развития.

Мировая практика свидетельствует, что наибольшей степенью открытости к нововведениям в области системы управления обладают компании сферы торговли и страхования. Наименее открытыми и восприимчивыми к изменениям являются учреждения банковской сферы. Объясняется это тем, что, например, торговый бизнес по своей природе является мобильной системой, а банки стремятся избегать внутренних и внешних изменений.

Также практика показывает, что российские компании, которые осознали необходимость применения инноваций в управлении, чаще всего руководствуются интуитивными представлениями или заимствуют зарубежный опыт внедрения организационно-управленческих инноваций.

Инновации в управлении имеют локальный характер, поэтому внедренные инновации в одной организации могут совершенно не подходить другой организации. При использовании организационно-управленческих инноваций нужно учесть, что зарубежная и отечественная бизнес-культуры значительно отличаются, каждая компания имеет свои особенности менеджмента и свою корпоративную культуру. Связано это с тем, что нередко «готовые рецепты» совершенствования управления от внешних

консультантов, представляющиеся обоснованными и разумными, не приносят компании позитивных результатов и даже могут привести к провалу или дискредитации внедряемых нововведений.

Отечественные инновации в управлении – это практически всегда копирование зарубежных управленческих технологий. Однако копируя западный опыт, российские предприятия сталкиваются с проблемами различной организации бизнеса и недостатка опыта отечественных компаний в этой области. Из-за существенных различий бизнес-культур не представляется возможным перенести зарубежный опыт реализации организационно-управленческих инноваций и заполнить существующий методологический пробел. Ключевые различия между западными и российскими компаниями заключаются в менталитете персонала, в особенностях использования управленческих технологий:

1. В российских компаниях довольно часто управленческий аппарат представляет собой соперничающие между собой группы, каждая из которых стремится двигаться в своем направлении, что противоречит основным идеям организационно-управленческих инноваций. Намного легче внедрять систему планирования в компаниях, где незыблем авторитет первого руководителя, от поддержки которого зависит успех внедрения организационно-управленческих инноваций.
2. Российские менеджеры часто переоценивают положительные результаты собственных успехов. Но в мире конкуренции лидирующее положение на рынке весьма относительно, технологии и условия ведения бизнеса изменяются постоянно, и нежелание совершенствоваться может привести к тому, что критический момент принятия решения будет упущен.
3. В российских компаниях меньше внимания уделяется анализу корпоративной культуры и систематической пропаганде среди персонала и клиентов ее ценностей, убеждений и норм ведения бизнеса.

4. Для российского бизнеса характерно игнорирование потребностей клиента и необоснованное применение старых технологий.

Учитывая приведенные выше особенности российской деловой культуры, требуется серьезная адаптация западных методик.

Существуют и внешние условия, которые ограничивают возможности прямого заимствования лучшего зарубежного опыта в области управления:

- мотивы и успех в профессиональной сфере российских и зарубежных менеджеров совершенно различны;
- профессиональные сообщества и саморегулируемые организации как элементы общественного регулирования находятся на ранней стадии своего развития;
- принимаемые решения существенно зависят от политической конъюнктуры, лоббирования и личных связей;
- роль научного менеджмента и авторитет научных школ в области управления пока недостаточны для серьезного влияния на бизнес;
- консалтинг в сфере управления рассматривается как «имиджевое» мероприятие, а полученные консультации по совершенствованию организации бизнеса остаются «на бумаге» [14].

Необходимость внедрения организационно-управленческих инноваций обусловлена тем, что по мнению специалистов, «необходимым условием обеспечения конкурентоспособности продукции и организации на рынке является разработка эффективных управленческих решений» [11].

В условиях быстро меняющейся внешней среды отечественным предприятиям необходимо оперативное реагирование на влияние политического и экономического воздействия для сохранения своей деятельности и обеспечения дальнейшего развития. Возможность удержаться на рынке и продолжить ведение деятельности обуславливается тем, насколько

стремительно компания отвечает на изменения, которые происходят в данный момент. Как отмечают специалисты, «прибыль, а также производительность предприятия изменяется в прямой зависимости от предпринятых в прошлом действий» [4]. От того, насколько развита система управления организации, зависит эффективность функционирования всех направлений данной организации. С другой стороны, в современном мире в рамках проблемы увеличения показателей конкурентоспособности организаций фигурирует понятие «инновация». Так, считается, что «сегодня ни у кого не вызывает сомнений, что инновации являются основой обеспечения конкурентоспособности на различных иерархических уровнях хозяйственной системы» [16]. По мнению участников международной конференции «Диалог будущего – 2013», которая проводилась в «Сколково», «инновации должны помочь вывести экономику на новый путь развития. Без этого у России уже в ближайшее время могут возникнуть большие проблемы в части экономического роста. Разрыв в экономическом развитии будет нарастать, а это грозит тем, что страна лишится возможности выхода на новые перспективные рынки, а со временем может вообще оказаться в глобальном мире на вторых ролях». По мнению американского финансиста и владельца «Tracinda Corporation» Кирка Керкоряна, «если существующая на предприятии система управления не соответствует даже текущим задачам бизнеса, тогда она становится существенным тормозом в развитии, понижает конкурентоспособность и негативно влияет на показатели деятельности. Когда предприятие нацелено на развитие, расширение, выход на новые территории, на новые рынки сбыта, где встретится в конкурентной борьбе с более сильными конкурентами, то проблема реорганизации системы управления становится очень актуальной» [5].

Иначе говоря, в современном мире для обеспечения перехода к инновационному типу развития нужно внедрение в организациях самого понимания необходимости изменений, так как устаревшие и отработанные

управленческие методы, которые сохранились еще со времен административной экономики, в настоящее время не работают. Эффективность управленческих решений сегодня во многом зависит от того, как быстро руководитель получит какую-либо информацию, дающую полную картину процессов, которые происходят в организации. А от того, с какой скоростью дойдут данные решения до непосредственных исполнителей, зависит своевременный отклик на изменяющиеся процессы, внешние и внутренние, что и будет определением успеха функционирования предприятия на рынке в целом.

Специалисты считают, что «на данный момент мы, мягко говоря, не всегда имеем высокое качество управленческих решений в отечественной промышленности. По показателям уровня управления Россия отстает от многих стран мира [11].

В частности, исследования, которые провели специалисты Мирового экономического форума 2016-2017 гг. показали, что Россия находится на 43 месте в рейтинге глобальной конкурентоспособности из 138 стран.

Инструментом, который позволит увеличить показатели эффективности системы управления компанией, являются организационно-управленческие инновации. Как отмечается, «организационно-управленческие инновации позволяют создать необходимые условия для осуществления инноваций других типов и являются основой для организации инновационного процесса на предприятии» [25].

Управленческие инновации несут собой изменения не только организационной структуры предприятия, но и в должностных обязанностях, полномочиях и т.д., что, как правило, вызывает сопротивление, поэтому необходимо разработать меры по снижению сопротивляемости, что позволит повысить скорость и качество инновационного процесса.

Основой качественных сдвигов в экономике является применение инновационных стратегий и тактики развития производства. Данные изменения возможны при использовании информационных, интеллектуальных и инновационных составляющих. Организационно-управленческие инновации в особенности важны для частных организаций, формирование которых зависит от эффективности управления производственными и человеческими ресурсами. Внедрение организационно-управленческих инноваций можно посмотреть на примере нефтегазовых компаний «Shell», «E.ON» и ПАО «Газпром».

Глава 2. Сравнительный анализ организационно-управленческих инноваций в компаниях Shell, E.ON и ПАО «Газпром»

Значение нефти в современном мире трудно переоценить. Нефтегазовый комплекс является не только базовым сектором экономики ряда стран, но и непосредственно влияет на развитие мирового хозяйства в связи с важностью нефти как сырья для производства нефтепродуктов и нефтехимической промышленности и значительными объемами торговли на нефтяных биржах мира при экспортно-импортных операциях. Компании мирового уровня в данной отрасли стремительно развиваются, соответственно, внедрение инноваций на нефтегазовых предприятиях является неотъемлемой частью их деятельности.

Для перехода отечественной экономики на инновационный путь необходимо внедрение инновационных продуктов. Большинство российских предприятий отдает предпочтение технологическим инновациям, уделяя гораздо меньше внимания нетехнологическим.

Проанализируем компании Shell, E.ON и ПАО «Газпром» и выявим их организационно-управленческие инновации.

2.1 Общая характеристика компании Shell

Shell является глобальной группой компаний, занимающихся энергетикой и нефтехимией, в среднем 92000 сотрудников работает в более чем 70 странах. Компания использует передовые технологии и применяет инновационный подход, чтобы помочь построить устойчивое энергетическое будущее. Shell производит 51,7 млн тонн СПГ (сжиженный природный газ) и продает его в течение года, объем суточной добычи составляет 3,7 млн баррелей нефтяного эквивалента. Финансовые показатели на 2016 год: поступления - $233.6 млрд; чистая прибыль - $4,8 млрд; капиталовложения - $79,9 млрд; инвестиции в НИОКР - $1,0 млрд [37].

Деятельность компании делится на четыре направления: добыча, интегрированный газ и новые источники энергии, переработка, проекты и технологии. На долю Shell приходится около 2% мирового производства нефти и 3% природного газа. Укрепить лидерские позиции в нефтегазовой отрасли компании Shell помогает их стратегия.

Стратегия Shell направлена на то, чтобы отвечать на глобальный спрос на энергоносители ответственным образом, следовательно, безопасность, экологическая и социальная ответственность являются основой деятельности компании.

В реализации стратегии компании люди играют центральную роль, сотрудники Shell работают над некоторыми из самых инновационных энергетических проектов в мире. Разнообразная рабочая сила и всеохватывающая рабочая среда являются важными факторами успеха организации, которые приводят к инновациям решениям. Shell активно поощряет творчество и инновационное мышление, предоставляя возможность сотрудникам браться за решение новых задач и не бояться ответственности.

Организационная структура компании позволяет укрепить сильные стороны Shell, которые включают в себя разработку и применение технологий, навыки управления финансами и проектами, которые позволяют осуществлять крупные проекты разработки месторождений, а также управлять интегрированными цепочками создания стоимости [37].

Организационная структура заключается в иерархической концепции подчинения субъектов, которые сотрудничают и способствуют выполнению одной общей цели. Иерархическая структура - это структура, в которой есть множество руководителей, выполняющих разные задачи, и имеющих огромное количество полномочий. Организационная иерархия в Shell выглядит следующим образом (рисунок 4) [38]:

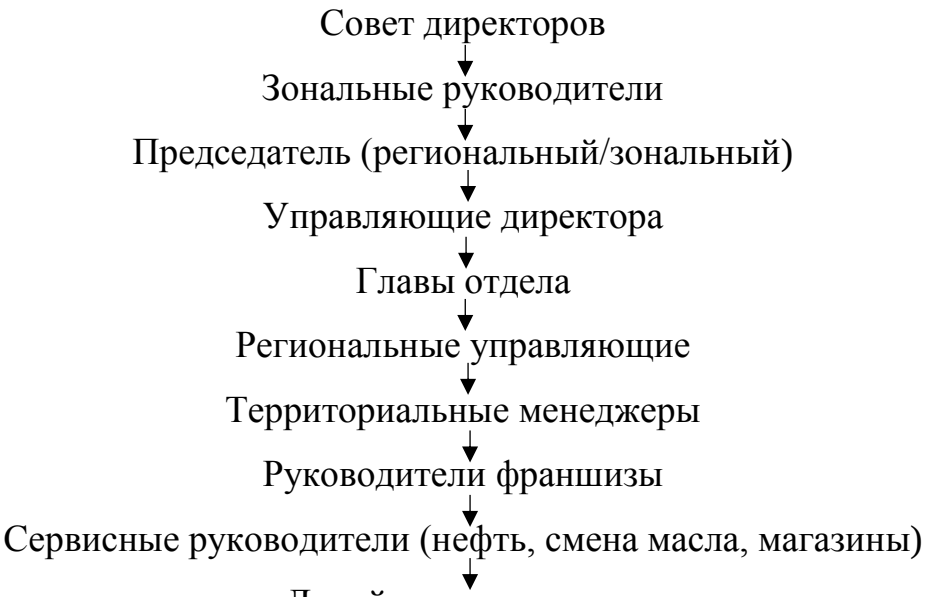

Рисунок 4 - Организационная структура Shell

Компания Shell также имеет матричную структуру, то есть сотрудники группируются на основе функций и продукта. Поскольку это крупномасштабная организация, важным критерием быстрого развития являются инновации.

2.1.1 Инновации, применяемые в компании Shell

В 1996 году руководство Shell было убеждено в том, что в сотрудниках заложены способности к воображению и генерации идей, руководство стало искать способы развязать воображение, которое могло бы помочь компании найти новые возможности для роста. Для начала люди были призваны посвящать до 10% своего времени «нелинейным» идеям, что не привело к положительным результатам, после чего была создана группа, которой выделили $20 млн на генерацию идей, но в этом проекте идеи принимались уже со всех концов Shell. В результате сотрудники пришли к выводу, что идеи можно принимать не только изнутри компании, но и извне, после чего была разработана программа GameChanger.

Инновационная разработка Shell программа GameChanger работает со стартапами и предприятиями на ранних стадиях проектов, предоставляя начинающим компаниям быстрый и экономичный способ продемонстрировать техническую и коммерческую жизнеспособность их идей или бизнес-планов. Идеи стартапов отбираются по следующим критериям:

- новизна - принципиально другая идея;
- ценность - может ли идея породить существенно новую ценность;
- способность выполнить - может ли концепция быть доказана;
- соответствие стратегии Shell, влияние на его сильные стороны.

Перед вступлением в программу проводится предварительная сборка идей из университетов, исследовательских центров, конференций, симпозиумов и семинаров. GameChanger включает в себя семь этапов проверки: проведения мозгового штурма и тестирования, начиная с подачи идеи до доказательства концепции, после чего идея готова к коммерциализации.

Первоначальный отбор проводится группой из двух человек, которые осуществляют обратную связь в течение 48 часов. Если идея соответствует критериям, Shell предлагает три варианта:

- Передача в собственность - идея приобретается Shell и они ее разрабатывают.
- Лицензирование - это применимо, когда необходимы совместные возможности и развитие.
- Венчуринг - создается компания, чтобы вывести идею на рынок.

Идеи, которые получают зеленый свет, часто получают финансирование - в среднем, 100 000 долларов, а иногда 600 000 долларов - в течение восьми или десяти дней.

Успешные инновации, возникающие из программы GameChanger, охватывают широкий диапазон достижений в области технологии «газ-жидкость», использовании микробов для очистки чистого природного газа и строительства заводов по производству сжиженного природного газа, для преобразования природного газа в СПГ и наоборот.

В инновационном процессе Shell выделяются три проблемы: связь, сроки и распределение прав интеллектуальной собственности. Создание и поддержание открытых, частых и гибких коммуникаций между всеми игроками в процессе создания инноваций является ключевым фактором. Столь же сложной проблемой является продолжительность процесса, которая может потребоваться для достижения коммерциализации [37].

Shell активно сотрудничает со студентами, например: разработав программу Ideas360, компания привлекает студентов стать участниками глобального общества новаторов, решающих проблемы доступа к энергии, продовольствию и воде. Для участия в конкурсе Ideas360, студентам необходимо пройти три этапа:

1. Формулировка. Онлайн регистрация, отправка идеи, представление идеи. Участвовать можно как одному, так и в составе команды до трех человек.
2. Разработка. Назначение наставника, занятия по экспертному развитию, поддержка развития идеи, обучение лидерству и деловым навыкам для повышения карьеры.
3. Представление. Финалисты конкурса получают возможность представить идеи старшим руководителям Shell, новаторам и лидерам отрасли.

Данный конкурс позволяет компании выявить и привлечь на работу талантливых специалистов, то есть программа Ideas360 дает конкурентное преимущество перед глобальными компаниями в борьбе за таланты. [37].

Привлечение и подбор персонала – важный процесс в данной компании, так как люди являются главной ценностью в Shell. HR-процессы строятся так, чтобы задачи отдельного сотрудника соответствовали целям бизнеса. Создание плана развития каждого сотрудника в компании основывается на модели компетенций. План задает направление, а объем задач на год согласовывается и корректируется с линейным руководителем.

Также в концерне Shell внедрили глобальную базу данных кандидатов, которые заинтересованы в работе в компании. База данных в Shell - интегрированная часть всего процесса подбора и привлечения персонала на интернет-платформе. Соискатель может узнать о концерне или определенных вакансиях из стратегической рекламы или мероприятия по привлечению специалистов. Во всех публикациях имеется ссылка на сайт компании, где есть общая информация о компании и карьерных возможностях.

Процесс отбора выпускников университетов и специалистов с опытом работы разный. Выпускники имеют возможность заполнить на сайте специальную анкету, а специалисты с опытом – зарегистрироваться в базе и прикрепить свое резюме. Также можно подавать заявку на любую текущую вакансию или пройти регистрацию и заказать рассылку в случае, если появится вакансия, интересующая кандидата. Эта система схожа с сайтом по поиску работы, отличается тем, что, что кандидаты регистрируются напрямую у работодателя.

Система выгодна для кандидатов и работодателя. Кандидат на должность может быть уверен, что поданная им заявка будет просматриваться каждый раз, когда HR будет проводить поиск по какой-либо специальности. Вся система сконструирована так, что кандидат будет автоматически получать извещения о статусе в процессе отбора на каждую вакансию: отвечает базовым требованиям, приглашен на собеседование, прошел собеседование или другую информацию.

Данная система выгодна для работодателя, так как при подобном объеме и скорости подбора персонала, как в Shell, невозможно использовать обыкновенный подход публикации текущих вакансий, сбора и обработки резюме, приглашения и интервьюирования отобранных кандидатов и, в конечном итоге, принятия решения о найме. Необходимо поддерживать постоянный поток кандидатов на должности разных уровней и квалификации. Для того чтобы справляться с таким потоком необходимо техническое решение на основании Интернета [37].

В отношении выпускников университетов была разработана система тестирования. Тестирование - специально разработанный в компании процесс, который состоит из комплекса упражнений для выявления участников, обладающих необходимыми качествами. Перед тестированием участников знакомят с ценностями и принципами компании, а после организуется ужин с молодыми специалистами, которые уже прошли отбор. Таким образом кандидаты получают возможность погрузиться в атмосферу Shell, пообщаться с сотрудниками в неформальной обстановке.

Таким образом, можно сделать вывод, что в компании Shell существуют следующие инновации:

- Программа GameChanger. Данная разработка позволяет организации привлекать стартапы, в результате которых возникают успешные инновации, охватывающие широкий диапазон достижений в различных областях. У компании появляются новые направления для развития и сотрудничества с молодыми специалистами.
- Программа Ideas360 позволяет привлечь студентов для разработки инновационных проектов. Также конкурс дает возможность компании выявить и привлечь на работу талантливых специалистов.
- Интегрированная база данных – техническое решение для подбора персонала на интернет-платформе. Позволяет автоматически набирать качественный персонал, если есть вакансии. Благодаря данной разработке

соискатель всегда в курсе о статусе вакансий и напрямую контактирует с работодателем.

- Тестирование выпускников – разработка, позволяющая выявить специалистов, имеющих качества, которые необходимы для успешного выполнения работы.

Данные разработки позволяют компании Shell привлекать и нанимать талантливых специалистов, что дает возможность организации динамично развиваться.

Введение организационно-управленческих инноваций также позволяет компании осуществлять качественные изменения в деятельности предприятия, то есть качественное, целенаправленное, функциональное изменение структуры организации, управленческих технологий, которые ориентированы на увеличение показателей деятельности предприятия в инновационной сфере.

Так как компании нефтегазовой отрасли работают на мировом рынке, одним из критериев удержания конкурентной позиции является введение инноваций. Как и Shell, компания E.ON также использует организационно-управленческие инновации.

2.2 Общая характеристика компании E.ON

E.ON является одной из крупнейших компаний в мире, владеющей энергетическими и газовыми активами в Европе, России и Северной Америке, также имеются совместные предприятия в Бразилии и Турции. На предприятиях, входящих в структуру концерна, работают 79 000 сотрудников. Оборот концерна E.ON составляет порядка 113 миллиардов евро в год [34].

Компания E.ON фокусирует свои усилия на новом энергетическом рынке и работе с клиентами, ее деятельность включает в себя три основных направления – возобновляемые источники энергии, электрические и газовые,

распределительные сети и решения для клиентов (продажи, отопление и распределенная генерация энергии).

Данная бизнес-модель позволяет компании ускорить процесс внедрения инновационных технологий, а также вносит значительный вклад в обеспечение безопасности поставок [34].

Компания обслуживает около 26 миллионов потребителей. Установленная мощность генерирующего оборудования составляет порядка 68 ГВт (таблица 2).

Таблица 2 - Генерирующие мощности компании E.ON

Тип генерирующей мощности	Установленная мощность, % / ГВт	Выработка электроэнергии в 2012 г., % / млрд.кВт*ч
АЭС	12	22
Угольные ТЭС	27	32
Газовые ТЭС	45	34
ЭС на альтернативных источниках энергии	16	12
Итого	100% 67,7 ГВт	100% 263,2 млрд.кВт*ч

E.ON ставит своей основной целью чистое и эффективное производство электроэнергии, что отражается в стратегии компании.

В ответ на фундаментально измененную рыночную среду E.ON разделилась на две четко ориентированные и финансово сильные публичные компании E.ON и Uniper. Новый E.ON фокусируется на новом мире энергии, обе компании используют более целенаправленный подход к управлению своим бизнесом, что прокладывает путь к большей прибыльности и более динамичному росту и создает привлекательные возможности для сотрудников и внешних заинтересованных сторон. Данное разделение позволяет лучше дифференцировать свои бизнес-операции в соответствии с клиентами, технологиями, рисками и рынками и использовать более целенаправленный

подход к разработке необходимых возможностей, процессов и инноваций. Каждая из двух компаний сможет разработать последовательную корпоративную культуру и установить четкое позиционирование бренда.

В конце 2014 года E.ON приняла стратегию под названием «Расширение прав и возможностей клиентов». E.ON - в интересах клиентов, сотрудников, деловых партнеров, акционеров и общества в целом - преимущество значительных возможностей, создаваемых появлением новых энергетических миров.

Двенадцать региональных подразделений в Европе отвечают за сбыт продукции, организацию инфраструктуры и децентрализованное производство электроэнергии. Россия – один из ключевых регионов для E.ON.

Работая с другими странами необходимо непрерывно улучшать свой продукт, что E.ON осуществляет с помощью инноваций.

2.2.1 Инновации, применяемые в компании E.ON

Инновационная деятельность включает в себя партнерство с университетами и научно-исследовательскими институтами для проведения исследовательских проектов в различных областях. Контакты E.ON с университетами предоставляют студентам возможность познакомиться с компанией и координационными исследовательскими центрами. Семь профессоров и около 120 сотрудников в настоящее время проводят исследования по более чем 70 проектам, в которых охватываются темы возобновляемых источников энергии, накопления энергии, интеллектуальных электрических сетей и электромобилей.

Благодаря лабораториям E.ON проекты могут быть полностью реализованы в исследовательском центре, начиная с первого моделирования вплоть до тестирования прототипов.

В 2002 году E.ON вместе с ведущими немецкими компаниями основали европейскую школу менеджмента и технологий (ESMT) в Берлине. В рамках своей деятельности по развитию исполнительной власти E.ON активно сотрудничает со школой управления и присуждает ежегодные стипендии руководителям, которые обучаются по данной программе. Школа готовит высококвалифицированных управленцев для компании E.ON.

Также существует академия E.ON, расположенная в Дюссельдорфе, которая является корпоративным университетом концерна E.ON, единой обучающей платформой для сотрудников руководящего звена компании во всем мире. Помимо очной формы обучения существует возможность обучения с помощью Интернета, в онлайн-режиме - эта форма обучения доступна любому из сотрудников. Конечная цель обучения заключается в обеспечении руководящего персонала знаниями, которые позволили бы им более эффективно справляться с профессиональными вызовами в ходе их последующей работы [34].

Каждый сотрудник компании самостоятельно выбирает себе программу повышения квалификации, и может найти ее в любом образовательном учреждении, но должен обязательно обосновать зачем он хочет учиться по этой программе, а отдел кадров либо утверждает обучение сотрудника по этой программе, либо нет.

В компании E.ON также существует программа «:agile-Accelerator», способствующая подающим надежды бизнес-идеям. То, что начиналось как программа для сотрудников, теперь используется для поддержки и продвижения вперед в общей сложности десяти новых проектов каждый квартал. На этом этапе программы начинающим предпринимателям, стартапам, изобретателям и студентам предоставляется возможность наряду с сотрудниками E.ON уточнить и утвердить свои идеи. В течение трех месяцев каждый проект сопровождается фондами, коучингом, кадровыми ресурсами, а также опытом маркетинга и продаж. Затем проекты представляют

потенциальным инвесторам на «Демо-дне». Программа **:**agile дополняет деятельность группы E.ON в области поддержки инноваций путем оказания помощи на ранних этапах разработки проекта [34].

В Берлине компания активно работает со стартапами в подразделении автоматизации и информатизации, и благодаря знаниям в области НИОКР E.ON обеспечивает связь между цифровым миром и современной энергией. Для разработки нетрадиционных подходов к решению современных проблем требуется нестандартное мышление, E.ON сотрудничает с новаторами для выявления прорывных идей и стартапов.

В E.ON также была разработана программа «Powerpack Training» для профессиональной ориентации в школах: в течение учебного года около 300 учеников получают поддержку в обучении и дополнительных стажировках. E.ON осуществляет специальное обучение в процессе ориентации [34]. Цель данной программы - ориентировать выпускников средних школ по месту нахождения филиала на выбор энергетических профессий. Основные направления работы:

- Создание «энергетического класса» совместно со средней общеобразовательной школой.
- Экскурсии, проведение конкурсов и викторин среди учащихся школ.
- Направление лучших выпускников школ, выбравших энергетические профессии, на обучение в профильные ВУЗы с оплатой за счет средств предприятия.

Для учеников, которые не нашли себе место обучения после завершения среднего образования, компания предлагает первичную квалификацию с названием «Вступление в мир труда». Принимается 20 участников в год, начиная с октября. Данная модель включает в себя ежемесячное пособие в размере 325 евро. В рамках 10-месячного обучения выпускники школ принимают участие в профессиональной практике, получают подробную

информацию об их деятельности и практический опыт, который квалифицирует их для дальнейшего обучения. Студенты должны быть знакомы с требованиями трудовой жизни, такие как коммуникация и навыки работы в команде, пунктуальность, надежность.

Компания занимается проблемой нехватки квалифицированных рабочих, например, в 2017 году E.ON набирает около 1000 учеников по всей Европе для обучения на должность в технических и административных областях. E.ON предлагает комбинированную учебную и рабочую программу, где студенты могут получить стажировку в компании в сочетании с обучением в университете. После прохождения обучения в компании, они будут иметь степень бакалавра инженерных наук или в области делового администрирования, а также получат трудоустройство в компании. Обучение в E.ON длится от двух до трех с половиной лет, в зависимости от типа обучения [34].

В компании сотрудникам даются одинаковые шансы для развития карьеры, для чего была разработана программа «Управление кадровым резервом». Программа представляет собой комплексный проект по выявлению, отбору и постоянному развитию высокопотенциальных сотрудников для кадрового резерва управленческого состава компании, которые в последствии могут занять ключевые позиции Общества. Для сотрудников кадрового резерва организуются различные общекорпоративные мероприятия, обучающие программы, а также сессии с линейным руководителем и руководством компании по предоставлению обратной связи и дальнейшему планированию карьерных возможностей. В E.ON существует единая корпоративная система обучения, охватывающая все направления бизнеса и категории персонала.

Ключевым аспектом политики в области обучения персонала в компании является стратегия непрерывного комплексного развития профессиональных навыков, управленческих и личностных компетенций, а

также получение сотрудниками дополнительных знаний в различных смежных областях.

Подбор персонала в E.ON автоматизирован и осуществляется по следующим этапам:

Планирование:

- Определение критериев отбора
- Подготовка и согласование требований к кандидатам
- Определение каналов поиска и привлечения соискателей

Реализация:

- Самостоятельное размещение информации о вакансиях (рекламная активность)
- Привлечение кадровых агентств и компаний по подбору персонала
- Прием и проработка обращений соискателей
- Учет кандидатов, резюме и другой информации
- Непосредственный подбор и оценка персонала, тестирование, собеседования
- Заключение трудового договора

Таким образом, можно сделать вывод, что в компании E.ON существуют следующие инновации:

- Европейская школа менеджмента и академия E.ON позволяют развивать исполнительную власть, обеспечить руководящий персонал знаниями, которые позволили бы им более эффективно справляться с профессиональными вызовами в ходе их последующей работы.
- :agile-Accelerator. Программа дополняет деятельность группы E.ON в области поддержки инноваций путем оказания помощи на ранних этапах разработки проекта - стартапах. Позволяет привлечь в компанию талантливых сотрудников с прорывными идеями.

- Powerpack Training. Разработка позволяет профессионально ориентировать учеников в школах на выбор энергетических профессий. Компания со школ начинает подготавливать квалифицированные кадры.

Организационно-управленческие инновации направлены на достижение целей функционирования всех направлений деятельности компании. Введение данных организационно-управленческих инноваций позволяет компании устойчиво развиваться, а также поддерживать конкурентоспособность организации на мировом уровне.

Рассмотрев зарубежные предприятия, перейдем к анализу организационно-управленческой деятельности отечественной компании «Газпром».

2.3 Общая характеристика ПАО «Газпром»

ПАО «Газпром» — глобальная энергетическая компания, основные направления деятельности которой — геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа, газового конденсата и нефти, реализация газа в качестве моторного топлива, а также производство и сбыт тепло- и электроэнергии.

Миссия компании заключается в надежном, эффективном и сбалансированном обеспечении потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки.

На 31 декабря 2015 года численность работников обществ Группы «Газпром» составила 462,4 тыс. человек, в том числе численность работников организаций, зарегистрированных за рубежом, — 26,8 тыс. человек.

«Газпром» является единственным в России производителем и экспортером СПГ. Компания успешно развивает торговлю СПГ в рамках действующего проекта «Сахалин-2», а также реализует новые проекты,

которые позволят организации значительно усилить свои позиции на быстрорастущем мировом рынке СПГ.

Компания входит в четверку крупнейших производителей нефти в РФ, а также владеет крупными генерирующими активами на территории России, суммарная установленная мощность которых составляет порядка 17% от общей установленной мощности российской энергосистемы. Кроме того, «Газпром» занимает первое место в мире по производству тепловой энергии [19].

Благодаря географическому положению России, у компании есть возможность стать своеобразным энергетическим «мостом» между рынками Европы и Азии, поставляя собственный газ и оказывая услуги по транзиту газа другим производителям. Это предопределяет содержание стратегий компании в ее ключевых областях деятельности

Стратегической целью компании является становление Общества как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством диверсификации рынков сбыта, обеспечения надежности поставок, роста эффективности деятельности, использования научно-технического потенциала. Особенность «Газпрома» и одно из его преимуществ заключаются в том, что он одновременно является и производителем, и поставщиком энергоресурсов, располагая мощной ресурсной базой и разветвленной газотранспортной инфраструктурой, чему способствует организационная структура [19].

ПАО «Газпром» формирует систему корпоративного управления, отвечающую общепризнанным мировым стандартам и обеспечивающую реализацию всех прав его акционеров, позволяющую построить эффективные взаимоотношения с акционерами, инвесторами и иными заинтересованными лицами (рисунок 5).

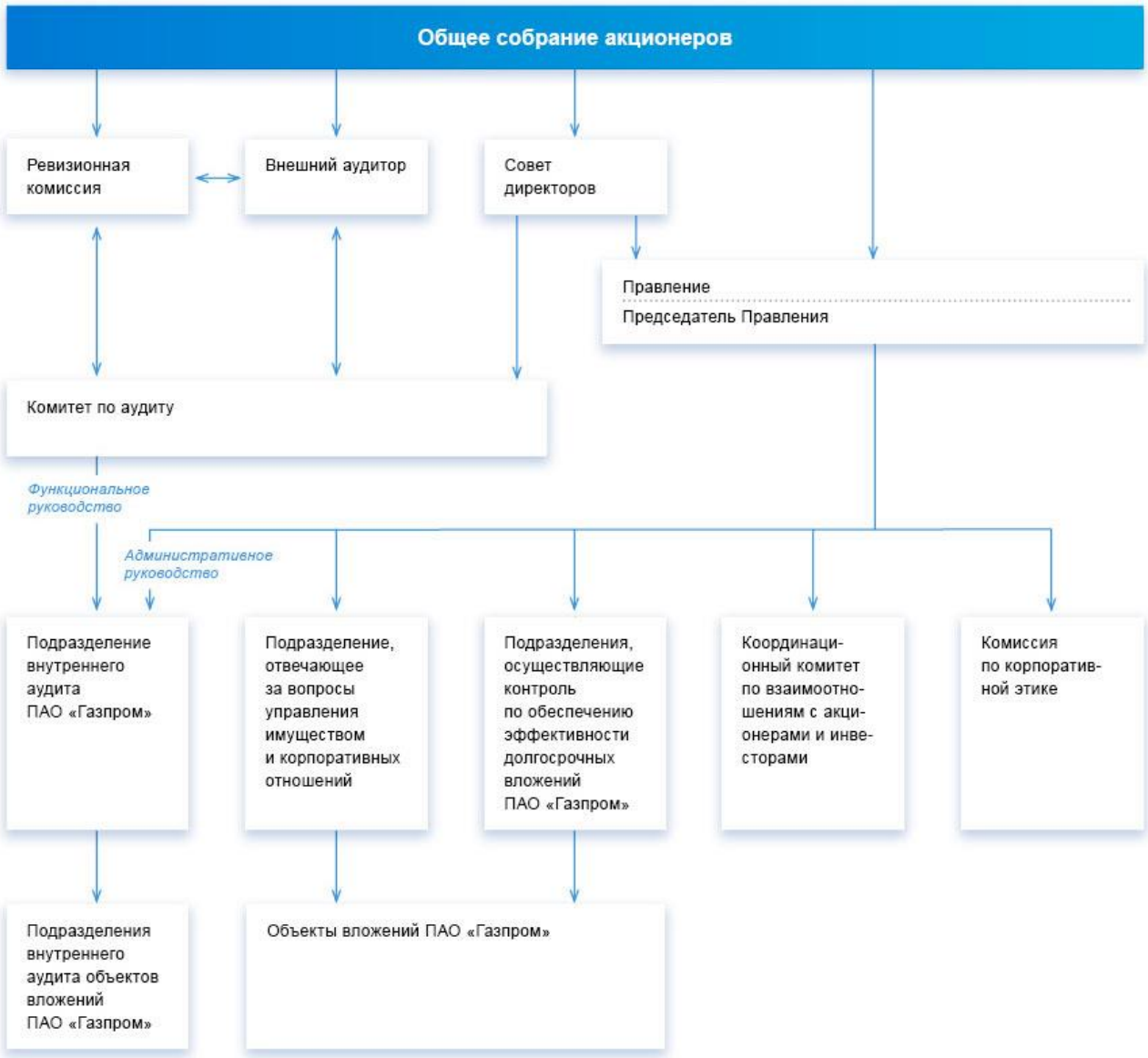

Рисунок 5 - Структура корпоративного управления ПАО «Газпром»

Основные субъекты корпоративного управления ПАО «Газпром» — органы управления и контроля (Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление, Председатель Правления и Ревизионная комиссия), внешний аудитор, который проводит независимую проверку финансово-хозяйственной деятельности компании.

Корпоративное управление направлено, в первую очередь, на неукоснительное соблюдение прав всех акционеров. На основе справедливого отношения к акционерам, защиты их прав и интересов вне

зависимости от количества принадлежащих им акций построены ключевые внутренние документы «Газпрома» [19].

«Газпром» рассматривает развитие инновационной активности, повышение технологического и организационного уровня компании в качестве приоритетных направлений своей деятельности, так как только на этой основе может быть обеспечено эффективное и устойчивое развитие нефтегазового сектора и российского топливно-энергетического комплекса в целом.

2.3.1 Инновации, применяемые в ПАО «Газпром»

В «Газпроме» разработана стратегия инновационного развития до 2025 года, в программе которой были определены направления НИОКР в области организационных инноваций (таблица 3) [19].

Таблица 3 - Основные направления НИОКР в области организационных инноваций

№ п/п	Направления НИОКР	Факторы эффективности
1	Совершенствование системы долгосрочного прогнозирования	Повышение качества принимаемых управленческих решений
2	Технико-экономическое моделирование ЕСГ	Снижение неопределённости (повышение достоверности и объективности исходной для принятия решений информации) в ходе подготовки и принятия управленческих решений
3	Совершенствование системы управления затратами	Повышение качества принимаемых управленческих решений
4	Совершенствование системы управления устойчивым развитием	Повышение качества принимаемых управленческих решений, рост инвестиционной привлекательности
5	Развитие методологии корпоративного управления	Рост производительности труда, повышение качества принимаемых управленческих решений
6	Совершенствование системы управления рисками	Повышение качества принимаемых управленческих решений
7	Создание адаптивных механизмов управления инвестиционной деятельностью	Сокращение времени подготовки, принятия и реализации управленческих решений
8	Совершенствование системы ценообразования и тарифной политики	Рост инвестиционной привлекательности
9	Совершенствование системы управления инновационной деятельностью	Снижение неопределённости (повышение достоверности и объективности исходной для принятия решений информации) в ходе подготовки и принятия управленческих решений

На мой взгляд, направлением организационно-управленческой деятельности является методология корпоративного управления.

Кадровая политика ПАО «Газпром» направлена на эффективное управление персоналом. В рамках программ взаимодействия с высшими и средними учебными заведениями осуществляется привлечение молодых специалистов, так, в настоящее время на предприятии работает 17 % молодых специалистов в возрасте до 30 лет [19].

«Газпром» подготавливает кадровый резерв организовывая профильные классы на базе новоуренгойских школ, основная цель которых – ориентировать детей на получение инженерных специальностей. «Газпром-классы» открыты на базе новоуренгойской гимназии и школы «Земля родная» (совместно с ООО «Газпром добыча Ямбруг», ООО «Газпром добыча Уренгой»). Благодаря данной программе школьники знакомятся с производством и узнают о специальностях, востребованных нефтегазовой отраслью региона.

Формирование «Газпром-классов» проходит в четыре этапа: предварительное информирование, сбор заявлений претендентов на обучение в специализированных классах, проведение индивидуальных отборочных мероприятий и зачисление в «Газпром-класс».

В 2015 году компания «Газпром трансгаз Томск» совместно с Национальным исследовательским Томским политехническим университетом также открыла первый в Сибири Газпром-класс.

В Газпром-классе реализован уровень среднего общего образования физико-математического профиля, где ведущие преподаватели Политехнического университета ведут курс дополнительных занятий по таким профессионально ориентированным дисциплинам как «История нефтегазового дела», «Ресурсы Земли», «Основы ресурсоэффективности». Лицеисты также имеют уникальную возможность заниматься научно-исследовательской работой под руководством преподавателей ТПУ. После окончания лицея выпускники Газпром-класса могут войти в число

целевых студентов «Газпром трансгаз Томск» и стать участниками программы, которая позволит им во время обучения в ТПУ получить на базе Корпоративного института дополнительно четыре рабочих профессии, а также преимущества при приеме на работу в «Газпром трансгаз Томск» [17].

В дочерней компании ООО «Газпром добыча Ямбург» также была разработана программа «Я выбираю специальность!», которая направлена на восполнение перспективной потребности дочернего общества в инженерном и техническом персонале и предусматривает профессиональную ориентацию учащихся средних общеобразовательных учреждений, а также нацеленность на получение профессии, востребованной на рынке труда.

Участники программы – учащиеся 8–11 классов муниципальных общеобразовательных школ. Возможное число новых участников программы ежегодно определяется на основе перспективной потребности ООО «Газпром добыча Ямбург» в человеческих ресурсах с учетом установленных сроков получения высшего и среднего профессионального образования. Программа состоит из четырех этапов:

I этап – «Предварительная профессиональная ориентация». Проводится для учащихся 8, 10 классов школ города. Заключается в проведении презентации ООО «Газпром добыча Ямбург» и программы «Я выбираю специальность!».

II этап – «Конкурсный отбор». На данном этапе производится сбор заявлений на участие в программе и осуществляется конкурсный отбор. Для учащихся 11 классов конкурсный отбор проводится в начале учебного года, заключается в определении общего уровня интеллектуального развития, профессиональных склонностей и соответствия профессиональных предпочтений способностям. С учащимися 9, 11 классов, ориентированными на получение среднего профессионального образования, проводится

собеседование, в ходе которого определяются предпочтения в выборе профессии.

Участникам, которые пройдут отбор (собеседование), вручаются сертификат и памятка участников программы. Для них в течение последнего года обучения в школе организуются:

– поездки на производственные объекты Общества;

– мероприятие «Один день на рабочем месте» в целях более глубокого ознакомления с содержанием труда по выбранной профессии;

– конференции совместно с Советом молодых специалистов и ученых ООО «Газпром добыча Ямбург» по следующим темам: «История газовой отрасли, ПАО «Газпром», ООО «Газпром добыча Ямбург», «Корпоративная культура в Газпроме. Ценности и принципы», «Социальные проекты ПАО «Газпром».

III этап – «Сопровождение обучения». Заключается в проведении специальных мероприятий с участниками программы, зачисленными в учебные учреждения, и предполагает оценку и учет результатов участия в конференциях, семинарах, организуемых как учебным заведением, так и Обществом.

IV этап – «Трудоустройство в ООО «Газпром добыча Ямбург». Трудоустройство в Общество участника программы производится по окончании обучения в высшем или среднем образовательном профессиональном учреждении с учетом интегральной рейтинговой оценки участия в программе. Программа разработана в 2010 г., в настоящее время в рамках этой программы 72 студента-выпускника школ г. Нового Уренгоя и пос. Тазовский обучаются в образовательных учреждениях по востребованным в Обществе специальностям [2].

Политика управления человеческими ресурсами в ПАО «Газпром» базируется на сближении интересов работника с интересами организации в

достижении высокой производительности труда, получении наилучших экономических результатов. Организационным механизмом компании является система непрерывного фирменного профессионального образования персонала (СНФПО) ПАО «Газпром». В СНФПО ПАО «Газпром» осуществили переход от традиционного обучения к обучению, основанному на компетентностном подходе, и филиал «УМУгазпром» принял активное участие в этом процессе. «УМУгазпром» занимаемся разработкой типовых учебно-методических материалов (УММ) и обеспечивает ими образовательные подразделения дочерних обществ ПАО «Газпром». В филиале также разрабатываются стандарты профессионального обучения, которые определяют к результатам освоения программ, к структуре программ и условиям их реализации. Стандарты разрабатываются на основе модульно-компетентностного подхода, с учетом профессиональных и федеральных государственных образовательных стандартов по соответствующим профессиям. При модульно-компетентностном подходе в качестве цели обучения выступает совокупность профессиональных компетенций обучающегося, в качестве средства ее достижения – модульное построение структуры и содержания профессионального обучения. Каждый модуль – логически завершенный элемент. В пределах отдельного модуля осуществляется комплексное освоение умений и знаний для формирования конкретной компетенции, которая обеспечивает выполнение конкретной трудовой функции, отражающей требования работодателя. Данное обучение дает возможность работнику быстрее проходить адаптационный процесс.

Преимущество модульного метода, основанного на компетенциях, заключается в том, что его гибкость позволяет обновлять или заменять отдельные конкретные модули при изменении профессиональных требований к работнику, тем самым обеспечивать качество подготовки работников на конкурентоспособном уровне.

Переход от «учебного образования» к «образованию компетентностному» может быть осуществлен путем применения кейсового метода. Анализ кейсовых ситуаций имеет ряд преимуществ перед традиционными формами подачи материала. Результатом применения метода являются не только знания, но и навыки профессиональной деятельности [12, 28].

В 2011 году также открылась Проектная академия «Газпром нефти», которая является совместным проектом с Московской школой управления СКОЛКОВО. В проекте участвуют сотрудники предприятий группы «Газпром нефть», в качестве партнеров привлекли экспертов Shell. Обучение в академии позволяет специалистам «Газпрома» освоить проектное управление.

На мой взгляд, в ПАО «Газпром» можно выделить следующие организационно – управленческие инновации:

- «Газпром-класс» и «Я выбираю специальность» позволяют подготовить компании кадровый резерв. Благодаря данным программам школьники знакомятся с производством, узнают о специальностях, востребованных нефтегазовой отраслью. Программы, позволяют восполнить перспективную потребность компании в инженерном и техническом персонале и предусматривают профессиональную ориентацию учащихся средних общеобразовательных учреждений.
- Система непрерывного фирменного профессионального образования персонала. Компетентностный подход позволяет работнику быстрее адаптироваться к реальности трудовой деятельности во всем ее многообразии и применять на практике профессиональные и общие компетенции.
- Проектная академия. Обучение в академии позволяет специалистам «Газпрома» освоить проектное управление, что дает возможность сотрудникам участвовать в планировании и реализации многочисленных проектов, реализуемых компанией.

В качестве рекомендаций предлагается компании ПАО «Газпром» разработать проекты по работе со стартапами, как в зарубежных организациях Shell и E.ON. Из анализа зарубежного опыта по работе со стартапами можно выявить, что данные программы позволяют привлечь в компанию талантливых сотрудников с прорывными идеями, а также при привлечении стартапов возникают успешные инновации, охватывающие широкий диапазон достижений в различных областях, в результате чего у компании появляются новые направления для развития и сотрудничества.

Для более подробного изучения организационно-управленческих инноваций была проанализирована система подбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск» и предложен ряд рекомендаций по совершенствованию данной системы подбора персонала.

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию системы подбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск»

3.1 Общая характеристика ООО «Газпром трансгаз Томск»

ООО «Газпром трансгаз Томск» - это 9 369 км магистральных газопроводов в Западной, Восточной Сибири, и на Дальнем Востоке, в том числе газопроводов-отводов – 1500 км; 22 филиала в 13 регионах Западной, Восточной Сибири и Дальнего Востока; общая численность работающих – более 7 600 человек.

В сферу деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск» входит эксплуатация более 9000 км магистральных газопроводов (МГ), 9 компрессорных (КС) и одной насоснокомпрессорной станции (НКС), 127 газораспределительных станций (ГРС), 11 автомобильных газонаполнительных компрессорных станций (АГНКС). Основным продуктом ООО «Газпром трансгаз Томск» является товарный газ, транспортируемый потребителям [17].

В компании используется линейно-функциональная организационная структура. Подобные структуры базируются на линейных полномочиях. Линейные полномочия — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным (иерархия уровней управления). Важная особенность такой структуры заключается в единоначалии и цепи команд.

Отдел по подбору персонала является важным звеном в организации. Подбор грамотных и квалифицированных работников является необходимым условием для нормального функционирования фирмы.

3.2 Анализ этапов системы подбора персонала

1 этап: Определение потребности: нужен ли новый сотрудник. Если есть вакантные ставки, то происходит ротация или набор новых сотрудников.

1) Ротация кадров представляет собой перемещение работников в структуре предприятия: горизонтальная и вертикальная.

2) Набор новых сотрудников.

Вакантная ставка дает возможность привлечь сотрудников трех категорий: руководитель, специалист, рабочий. Руководителя выбирают из резерва кадров. Внешних сотрудников на данную должность не привлекают. Специалистов выбирают из внешних и из внутренних сотрудников. На должность рабочего привлекают только внешних сотрудников, путем поиска на сайтах: SuperJob, HeadHunter, также на ярмарках вакансий.

Минусом является то, что на руководящие должности не привлекаются внешние сотрудники, которые могут внести в компанию свежие идеи, способствующие развитию организации.

2 этап: Планирование работы: формирование заявки на подбор (определение требований, функций, должностных инструкций, профессиональных стандартов).

3 этап: Уточнение заявки на подбор. Заявка на подбор персонала не всегда может содержать все необходимые требования. Поэтому необходимо, чтобы специалист по подбору мог в любой момент уточнить то, что изложено в заявке на поиск нового сотрудника, у того, кто эту заявку составлял.

4 этап: Поиск сотрудника: осуществляется с помощью сайтов SuperJob, HeadHunter, ПАО «Газпром» - вакансии. Минусом является то, что с помощью данных сайтов не всегда можно быстро найти сотрудника на вакантную должность.

5 этап: Отбор по формальным признакам (по заявке). Кандидат, желающий занять вакантное место, отправляет резюме. Резюме, соответствующее всем требованиям заявки, рассматривается более подробно.

6 этап: Уточнение данных: осуществляется по телефону. Сотрудник отдела по подбору персонала уточняет интерес соискателя.

7 этап: Резюме передается непосредственному руководителю, если оно соответствует заявленным требованиям, то соискателя приглашают на собеседование с этим руководителем и начальником отдела кадров. Руководитель оценивает, насколько у кандидата выражены те профессиональные качества, которые необходимы для эффективной работы на обсуждаемой должности. Далее проводится психологическое тестирование, с помощью которого можно составить полную характеристику личности человека.

8 этап: Психологическое тестирование. В компании ООО «Газпром трансгаз Томск» используется 51 методика тестирования. Для каждой специальности существует индивидуальный тест. Все тесты абсолютно различны и составлены сотрудниками предприятия для отбора работников на определенные должности. Каждый тест конфиденциален.

9 этап: Процедура согласования. Прием сотрудника на должность согласуется генеральным директором, заместителем генерального директора по профилю деятельности, непосредственным руководителем, начальником отдела кадров и группой подбора на основании результатов собеседования, тестирования и отзыва службы безопасности. На основании вышеназванных процедур принимается заключение о приеме сотрудника на работу.

Таким образом, была проанализирована система подбора персонала, созданная в ООО «Газпром трансгаз Томск», которая состоит из 9 этапов. Были выявлены следующие плюсы и минусы данной системы:

Плюсы:

- Многоуровневая система подбора персонала позволяет досконально изучить личностные характеристики кандидата на должность,

что способствует комплектованию штата сотрудников, обладающих необходимыми профессиональными и личными качествами. Показателем эффективности данной системы является уровень текучести кадров, в ПАО «Газпром» он составляет всего 2% [19], в ООО «Газпром трансгаз Томск» данный показатель составляет 0,58% [1]. В других компаниях нефтегазовой отрасли уровень текучести значительно выше, так, например, в Татнефть он составляет 3,5% [22], Башнефть - 3,6% [23], Роснефть - 12% [21], Лукойл - 15% [20], Газпром Нефть - 16,2% [18].

- Психологическое тестирование, проводимое в компании, дает возможность составить полный психологический портрет кандидата, из которого можно выяснить, как поведет себя человек в той или иной ситуации.

Минусы:

- Психологическое тестирование не автоматизировано, в программе отсутствуют популярные диагностические методики, которые широко используются в практике психологической диагностики.

- Набор на руководящие должности осуществляется только из резерва кадров. Привлечение внешних сотрудников позволило бы внести в организацию свежие идеи, способствующие развитию компании.

Для улучшения системы подбора персонала был предложен ряд рекомендаций, представленный в следующем параграфе.

3.3 Рекомендации по внедрению организационно-управленческих инноваций для совершенствования системы подбора персонала

В качестве рекомендаций по улучшению системы подбора персонала предлагается компании «Газпром трансгаз Томск»:

1) Разработка проектов по работе со стартапами.

Подобная работа проводится в зарубежных нефтегазовых компаниях

Shell и E.ON. Стартапы нужны большим компаниям, и по данным пленарного заседания Startup Village-2015, самой крупной стартап-конференции в России, многие компании готовы поддерживать данные стартапы, если у них есть интересный продукт [6]. Технология стартапа должна решать проблему, с которой компания не может справиться сама, тогда инновации извне становятся полезны обеим сторонам. Данные программы позволяют привлечь в компанию талантливых сотрудников с прорывными идеями, а также при привлечении стартапов возникают успешные инновации, охватывающие широкий диапазон достижений в различных областях, в результате чего у компании появляются новые направления для развития и сотрудничества. В «Газпром трансгаз Томск» с 2007 по 2010 гг. существовала программа выплаты стипендий компании талантливым студентам. Стипендия назначалась только студентам профильного ИГНД по решению деканата данного института. Предлагается усовершенствовать данную программу, организовав конкурс стартапов, то есть давать стипендии студентам с инновационными разработками. На данных конкурсах есть возможность выявлять и привлекать в компанию студентов с инновационными идеями, которые могут помочь организации дополнить деятельность в области поддержки инноваций.

«Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (фонд Бортника) вложил с 2004 года более 300 миллионов рублей в поддержку 162 малых инновационных предприятий Томска, при этом "выживаемость" томских стартапов является одной из самых высоких в РФ (более 80%)», по данным доклада гендиректора фонда Сергея Полякова. Также, по мнению гендиректора, Томск является студенческим городом и поэтому здесь есть огромная масса потенциальных стартапов [30].

В Томске также были разработаны стартапы, которые могли бы принести пользу компании «Газпром трансгаз Томск». На стартап-туре Сколково в Томске была оказана поддержка в 1 млн рублей проекту «высокоэффективная технология поиска и разведки залежей нефти и газа при

помощи тока» Аркадия Злобинского, выпускника Новосибирского государственного университета. Данная технология позволяет повысить эффективность разведочного бурения в 2,5 раза. [29]. На данный момент политехник Роман Цыганков, выпускник института кибернетики, кафедры технологий автоматизированного машиностроительного производства, разрабатывает не имеющие аналогов в России высокопроизводительные сверлильные головки для нефтегазовой и оборонной отраслей. Подобные технологии позволят резко повысить производительность и точность процесса обработки глубоких отверстий. На данный момент разработка находится на конструкторской стадии. Экспериментальный образец планируется получить в конце 2018 года [15]. На базе ТПУ также был создан Проектный офис, который планирует к концу 2018 года разработать технологию поиска и добычи трудноизвлекаемых запасов нефти. В конечном итоге будет выработан набор технических действий, которые позволят нефтегазодобывающему предприятию при разведке определять месторождение нефти и газа в отложении палеозоя. Участники проекта — ООО «Газпромнефть-Восток», администрация Томской области, Томский политехнический университет, ОАО «ТомскНИПИнефть» (проектный институт «Роснефти»). Общее финансирование этапа НИОКР составляет около 250 миллионов рублей [36]. Также в ТПУ были разработаны дистанционные методы геологических исследований, прогноза и поиска месторождений. Проект позволит оптимизировать комплекс геологоразведочных работ, повысить их результативность путем внедрения современных космических технологий. Это позволяет экспрессно с минимальными затратами уточнить и получить новые данные об особенностях геологического и в том числе глубинного строения площадей, значительно локализовать рудоперспективные площади [31].

Внедрение хотя бы одного стартапа в год позволит компании «Газпром трансгаз Томск» выявить и привлечь на работу талантливых специалистов, разработать успешные инновации, способствующие развитию компании в

инновационном направлении. Например, разработка «высокоэффективной технологии поиска и разведки залежей нефти и газа при помощи тока» позволит компании увеличить производительность зондирования вертикальными токами, по сравнению с методом переходного процесса на площадных работах в 15 раз, что увеличит точность прогноза по той же стоимости установки**.**

Для примера возможного эффективного использования стартапов можно рассмотреть показатели эффективности внедрения разработки «высокопроизводительных сверлильных головок». Производство сверлильных головок в России не освоено, но аналоги разрабатываемого инструмента производятся крупными зарубежными фирмами, такими как «Botek» (Германия), «Iscar» (Израиль), «Sandvik Coromant» (Швеция), «American Heller» (США). Инструменты зарубежного производства при своей дороговизне не всегда способны обеспечить необходимые параметры точности и качества поверхности получаемых глубоких отверстий. Технические параметры, характеризующие эффективность разрабатываемых сверлильных головок:

1. Стойкость разрабатываемого инструмента увеличена, по сравнению с аналогами мировых производителей, не менее чем на 10-20%.

2. О надежности инструмента свидетельствует двукратный запас прочности корпуса сверлильной головки. Максимальные напряжения, возникающие в корпусе сверлильной головки при сверлении, не превышают предел текучести материала, из которого он изготовлен.

3. Стоимость разрабатываемой сверлильной головки составит 25000 рублей в отличие от зарубежных аналогов, которые стоят от 30000 рублей.

При реализации конкурса стартапов компания не понесет затраты. Экспертную комиссию собирают из сотрудников компании, таких как: директор корпоративного института, начальник технического отдела,

начальник отдела кадров, главный инженер, главный экономист, начальник отдела магистрального газопровода, которые дают экспертную оценку разработке. Затраты компания понесет при поддержке стартапа, который победил в конкурсе. Если рассматривать пример сверлильных головок, то размер затрат на один конкурс составит 25000 рублей.

2) Автоматизация процедуры тестирования кандидатов

Автоматизация в программе тестирования кандидатов популярных диагностических методик. Данные методики широко используются в практике психологической диагностики и необходимы для усовершенствования процедуры психологического тестирования в ООО «Газпром трансгаз Томск» следующие методики:

- Опросник Басса-Дарки – тест направлен на измерение уровня агрессивности и конфликтности. Позволяет выявить тенденцию к инициированию конфликтов.
- Тест Люшера – позволяет диагностировать текущее эмоциональное состояние и актуальные проблемы для человека на данный период.
- Тест Сонди – личностный опросник, позволяет выявить особенности личности. Которые детерминируют поведенческие реакции.
- Мотивационный профиль персонала – изучает мотивационную сферу, направленность личности.
- Тест на оценку самоконтроля личности – позволяет диагностировать уровень самоконтроля в межличностных отношениях. Позволяет прогнозировать стиль взаимодействия.

Автоматизация и использование данных опросников на современном этапе особенно актуальны в связи с реализацией проекта «Сила Сибири». Только за прошедших два года, с момента начала реализации данного проекта в компанию было принято более 1 250 сотрудников [1]. В условиях реализации масштабного проекта «Сила Сибири» тестирование кандидатов является

неотъемлемой частью подбора персонала. Необходимо подбирать персонал, который справится с физическими и психологическими сложностями при работе на территории Дальнего Востока и Якутии. На данной территории еще не было Обществ «Газпром», поэтому корпоративная культура еще не сформирована, сотрудникам придется работать вахтовым методом в условиях мерзлоты, в новом многонациональном коллективе. В процессе профессиональной деятельности у вахтового персонала повышается психоэмоциональное напряжение, эмоциональное выгорание, уровень конфликтности, агрессивности, а также развивается чувство социальной изоляции и замкнутости. Возникновение данных неблагоприятных состояний приводят к снижению производительности труда, эффективности деятельности и способствуют снижению уровня психического здоровья вахтовых работников. Соответственно, на тестированиях нужно выявлять специалистов с определенными личностными качествами, которые справятся с возможными психологическими рисками.

Психологический риск в профессиональной деятельности – это вероятность возникновения профессиональных личностных упадков и формирования неблагоприятных функциональных состояний у работников при выполнении трудовых функций из-за длительного воздействия негативных социально-бытовых и производственных факторов при недостаточном личностном и средовом ресурсе. Индикаторы психологических рисков представлены в таблице 4 [13].

Таблица 4 - Индикаторы психологических рисков в профессиональной деятельности работников вахтовых форм труда

Группа психологических рисков в профессионал	Психологические риски в профессиональной деятельности	Индикаторы

ьной деятельности		
Риски формирования неблагоприятных функциональных состояний	Психологическая напряженность	• Контроль поведения возможен не в полной мере • Изменение поведения в сложной оперативной обстановке • Изменение межличностных отношений • Разделение коллектива на микрогруппы
	Патологический стресс – состояние, негативно воздействующее на функциональные резервы человека	• Нарушение ритмов сна и бодрствования • Снижение физической работоспособности в экстремальных условиях • Снижение умственной работоспособности в экстремальных условиях • Снижение фона настроения • Характеристики контроля поведения
	Утомление	Проявление эмоций в поведении
	Профессиональное выгорание	Замкнутость, стремление уйти внутрь себя
Риск возникновения профессиональных	Профессиональное отчуждение; снижение мотивации достижения профессиональных	• Характеристики контроля поведения • Снижение трудовой дисциплины • Соблюдение рабочих правил и инструкций

деконструкций	успехов; выученная беспомощность	• Отношение к служебным обязанностям • Снижение стремления к совершенствованию профессиональной подготовки • Отношения с руководством • Отношения с коллективом
	Профессиональная некомпетентность и консервация профессионального опыта	• Ошибки в работе • Срывы в работе • Поведение в сложной оперативной обстановке • Скорость усвоения профессиональных навыков
	Профессиональные деформации	• Интровертированность • Рационалистичность • Высокий самоконтроль • Высокая эмоциональная сила «я» • Принятие других • Низкий уровень притязаний
	Профессиональные акцентуации	Высокая интеллектуальная эмоциональность (т. е. высокая чувствительность к расхождениям между ожидаемым и реальным результатом умственной работы,)

Таким образом, данные методики тестирования необходимы для прогнозирования эффективности деятельности персонала и определения вероятности возникновения негативных психологических состояний.

Эффективность автоматизации данных методик заключается в том, что программы будут автоматически проводить процедуру тестирования, обрабатывать результаты, создавать базу данных, делать экспертное заключение, тем самым сокращая время обработки данных одного кандидата на должность. На данную обработку психолог тратит один рабочий день, тестируя кандидатов и анализируя данные, в то время как программа будет тратить на это один час. Сравнение затрат на автоматизацию тестирования и работы психолога представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Сравнение затрат на автоматизацию и работы психолога

Затраты на автоматизацию	Работа психолога
Опросник Басса-Дарки – 800 руб. Тест Люшера – 1490 руб. Тест Сонди – 950 руб. Тест на мотивационную сферу – 4000 руб. Тест на самоконтроль – 1500 руб.	Ориентировочная заработная плата психолога – 100000 руб. в месяц; 3333,3 (1666,7) руб. в день – на обработку одной вакансии. В «Газпром трансгаз Томск» имеется 44 текущих вакансии в 14 городах - 4 вакансии на каждого из 14 психологов. Время обработки 44 вакансий составляет 44 дня, то есть 3333,3*44=146665,2 руб.
Итого: 8740 руб.	Итого: 146665,2 руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективнее использовать данные методики тестирования. Программы окупятся через месяц.

3) Создание автоматизированного интегрированного сайта подбора персонала с обратной связью, включающего непрерывно обновляющуюся базу данных.

В компании есть внутренняя база данных в программе «Босс – кадровик», в которой хранится 12000 резюме, но она не имеет обратной связи. В пример интегрированного сайта с обратной связью можно привести сайт в концерне Shell, где внедрена глобальная база данных кандидатов, заинтересованных в работе в компании. Данная база данных является интегрированной частью всего процесса подбора и привлечения персонала на Интернет-платформе. Соискатели могут регистрироваться непосредственно в базе и прикреплять свое резюме. При этом можно подавать заявление на любую из опубликованных вакансий или зарегистрироваться и заказать рассылку в случае, если появится вакансия, интересующая кандидата. Вся система похожа на сайты по поиску работы, главное отличие состоит в том, что кандидаты регистрируются напрямую у работодателя, обеспечивая тем самым конфиденциальность своего заявления и прямую связь со специалистами по подбору персонала. Сайт разрабатывается для внутреннего пользования для облегчения работы сотрудников отдела кадров, который уменьшает время на работу с кандидатами и улучшает качество набора. Данная разработка не имеет отношения к работе с другими сайтами вакансий.

Данная система актуальная на сегодняшний день, так как по оценкам экспертов, около 70% отечественных организаций обращаются к поиску новых сотрудников через Интернет. Этот способ вышел на первое место по применению, оттеснив на второе место объявления в СМИ. На третьем месте находится поиск через коллег и знакомых. Интернет становится одним из основных способов поиска персонала. Так, через Интернет закрываются 62% позиций среднего звена и 67% низшего звена, тогда как для высшего звена эта цифра составляет лишь 4% [10].

Для «Газпром трансгаз Томск» была разработана первоначальная версия интегрированного сайта подбора персонала, представленная в приложении А.

Такая система имеет значительные преимущества, как для кандидатов, так и для работодателя. Помимо конфиденциальности, кандидат может быть абсолютно уверен, что его заявление и резюме будет просматриваться каждый раз, когда специалист по подбору персонала будет проводить поиск по определенной специальности или опыту работы. Система сконструирована таким образом, что кандидат будет автоматически получать извещения о статусе в процессе отбора на каждую вакансию: отвечает базовым требованиям, приглашен на собеседование, прошел собеседование или другую информацию. Данная система выгодна для работодателя, так как она позволяет сократить временной ресурс, связанный с поиском специалистов. В крупной компании необходимо создавать постоянный круглосуточный поток кандидатов разного уровня и квалификации из различных географических зон на определенные специальности. Для того чтобы справляться с этим потоком и информировать кандидатов об их статусе при наборе, необходимо техническое решение на основе интернета [37].

Данная система является эффективной, так как позволяет сократить время на поиск сотрудников. Расчет окупаемости интегрированного сайта приведен ниже.

Сотрудник отдела кадров тратит 1 час на обработку одной вакансии. В «Газпром трансгаз Томск» 44 текущих вакансии в 14 городах.

Заработная плата сотрудника отдела кадров составляет приблизительно 100000 руб. в месяц, соответственно, 625 руб. в час.

625руб.*44 вакансии=27500 руб. на обработку всех текущих вакансий.

Стоимость разработки сайта 15000 руб. При экономии 27500 рублей на обработку вакансий сотрудниками отдела кадров, срок окупаемости интегрированного сайта составит 1 месяц.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3Н31	Кинжагулова А.И.

Институт	социально-гуманитарных технологий	**Кафедра**	инженерного предпринимательства
Уровень образования	бакалавр	**Направление/ специальность**	27.03.05 Инноватика

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
- Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности, используемые в российской практике; *- Внутренняя документация предприятия, официальная информация различных источников, включая официальный сайт предприятия и отчеты.*	- Проанализировать официальный сайт компании ООО «Газпром трансгаз Томск». - Проанализировать внутреннюю отчетную документацию.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: *- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;* *- системы организации труда и его безопасности;* *- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;* *- системы социальных гарантий организации;* *- оказание помощи работникам в критических ситуациях.*	- Проанализировать внутреннюю социальную политику ООО «Газпром трансгаз Томск», направленную на работу с сотрудниками компании.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: *- содействие охране окружающей среды;* *- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;* *- спонсорство и корпоративная благотворительность;* *- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);* *-готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.*	- Проанализировать внешнюю социальную политику компании, которая направлена на работу с государством и населением.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: *- анализ правовых норм трудового законодательства;* *- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;* *- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.*	- Проанализировать правовые нормы трудового законодательства, нормативных актов, внутренних документов.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	

Задание выдал консультант:

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

Задание принял к исполнению студент:

Группа	**ФИО**	**Подпись**	**Дата**
3Н31	Кинжагулова А.И.		

Глава 4. Корпоративная социальная ответственность в ООО «Газпром трансгаз Томск»

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность – это:

1) Комплекс мероприятий, связанных со стейкхолдерами и ценностями компании;

2) Ориентированность бизнеса на устойчивое развитие;

3) Добровольное участие организации в повышении уровня жизни общества.

Корпоративная социальная ответственность является многоуровневой и ее можно изобразить в виде пирамиды, представленной на рисунке 6.

Рисунок 6 - Уровни корпоративной социальной ответственности

Другими словами, корпоративная социальная ответственность является концепцией, по которой компания добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия

Компания «Газпром трансгаз Томск» является дочерним предприятием ПАО «Газпром» и придерживается следующих цели и миссии:

Стратегическая цель: занятие лидерских позиций Общества «Газпром» среди глобальных энергетических компаний посредством распределения рынков сбыта, обеспечения надежных поставок, роста эффективности деятельности, использования научно-технического потенциала.

Миссия заключается в надежном, эффективном и сбалансированном обеспечении потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки.

1) Определение стейкхолдеров организации.

Программы предприятия по корпоративной социальной ответственности должны соответствовать основным стейкхолдерам предприятия, которые представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Структура стейкхолдеров ООО «Газпром трансгаз Томск»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Инвесторы компании	1. Население города
2. Потребители	2. Некоммерческие организации
3. Высший менеджмент компании	3. Экологические организации
4. Прочие сотрудники	4. Прочие организации (детские дома, спортивные школы, школы-интернаты и др.)
5. Поставщики компании	

По данным таблицы 6 видно, что в ООО «Газпром трансгаз Томск» преобладают прямые стейкхолдеры. Можно сделать вывод, что компания обладает внутренней и внешней ответственностью практически на одном уровне. Можно сказать, что в ООО «Газпром трансгаз Томск» преобладает

внутренняя ответственность. Однако, как прямые, так и косвенные стейкхолдеры оказывают большое влияние на организацию.

2) Определение структуры программ КСО

При определении стейкхолдеров предприятия необходимо разработать соответствующие мероприятия по корпоративной социальной ответственности, которые соответствуют цели и миссии Общества. Структура программ КСО представлена в таблице 7.

Таблица 7 - Структура программ корпоративной социальной ответственности

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1. Охрана окружающей среды	Социально-ответственное поведение	Население города, некоммерческие организации, экологические организации	Ежедневно	Снижение уровня негативного воздействия на окружающую среду и риска аварий с экологическим ущербом
2. Экологический мониторинг	Социально-ответственное поведение	Население города, некоммерческие	2 недели	Состояние компонентов природной среды,

		организации, экологические организации		контролируемых в пунктах мониторинга благополучное
3. Повышение квалификации персонала	Социально-ответственное поведение	Сотрудники, высший менеджмент компании	72 часа	Повышение квалификации персонала, развитие руководящих кадров, обучение рабочих кадров. Поддержание и развитие персонала
4. Социальная поддержка населения	Социально-ответственное поведение	Население города	Ежеквартально	Развитие производственной и социальной инфраструктуры.
5. Спонсорство	Благотворительные пожертвования	Организации здравоохранения	Ежеквартально	Финансовая помощь организациям здравоохранения Томской области в приобретении медицинского оборудования, поддержка различных реабилитационн

				ых программ.
6. Благотворительный марафон	Благотворительные пожертвования	Детские дома, дошкольные учреждения, образовательные школы, школы-интернаты	1 день	Повышение качества образования в регионах.
7. Корпоративные спартакиады	Корпоративное волонтерство	Сотрудники, высший менеджмент компании	1 день	Спортивное воспитание, сплочение сотрудников.
8. Акция «Велопробег»	Корпоративное волонтерство	Сотрудники, высший менеджмент компании	1 день	Спортивное воспитание, сплочение сотрудников.
9. Новогоднее поздравление детей из школ - интернатов	Благотворительные пожертвования	Детские дома, школы-интернаты	3 дня	Забота о детях, не имеющих родителей.
10. «День пенсионеров»	Социально-ответственное поведение	Бывшие сотрудники пожилого возраста	1 день	Поздравление бывших работников предприятия. Выдача материальной помощи каждому пенсионеру.

Мероприятия по корпоративной социальной ответственности, разрабатываемые в компании «Газпром трансгаз Томск» соответствуют прямым и косвенным стейкхолдерам предприятия. Данные программы также соответствуют цели и миссии организации.

3) Определение затрат на программы корпоративной социальной ответственности.

Затраты ООО «Газпром трансгаз Томск», связанные с мероприятиями по корпоративной социальной ответственности в 2016 году представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Затраты на мероприятия корпоративной социальной ответственности компании ООО «Газпром трансгаз Томск»

Мероприятие	Цена, тыс. руб.	Стоимость реализации на планируемый период, тыс. руб.
1. Охрана окружающей среды	48481,0	52418,0
2. Экологический мониторинг	62440,0	78150,0
3. Повышение квалификации персонала	7389,0	8458,0
4. Социальная поддержка населения	16450,0	20551,0
5. Спонсорство	178560,0	185500,0

6. Благотворительный марафон	2237,0	2520,0
7. Корпоративные спартакиады	3360,0	3400,0
8. Акция «Велопробег»	2360,0	5700,0
9. Новогоднее поздравление детей из школ-интернатов	10890,0	20985,0
10. «День пенсионеров»	80362,0	92548,0
ВСЕГО	410169,0	470230,0

Для реализации на практике корпоративной социальной ответственности, компания ООО «Газпром трансгаз Томск» проявляет социальную активность, разрабатывая и реализуя социальные программы как внутренней, так и внешней направленности. Принимая решения о конкретной программе КСО, менеджеры, разрабатывающие программы ориентируются на стоящие перед компанией цель, миссию и задачи.

4) Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций.

«Газпром трансгаз Томск» зарекомендовал себя как социально ответственная организация, которая активно участвует во многих некоммерческих и благотворительных проектах Томской области. Совместно с областной администрацией, общественным советом «Социальное партнерство» и рядом коммерческих организаций принимает активное участие в образовательной программе по поддержке томского студенчества. ООО «Газпром трансгаз Томск» оказывает благотворительную помощь общественным организациям, учреждениям культуры, больницам.

Результатом осуществления социальных программ ООО «Газпром трансгаз Томск» является:

- позитивное влияние на рынок потребителей;
- позитивное влияние на акционерный капитал;
- привлечение высокопрофессиональных специалистов;
- создание положительной устойчивой репутации компании в Обществе.

Таким образом, мероприятия корпоративной социальной ответственности, проводимые в ООО «Газпром трансгаз Томск», соответствуют целям и миссии компании. Преобладает внутренняя корпоративная ответственность, программы по которой отвечают интересам стейкхолдеров компании. Данные мероприятия предполагают добровольно осуществляемую компанией деятельность по развитию сотрудников, созданию благоприятных условий труда и жизни работников, а также стимулирование заинтересованности работников в достижении целей компании путем учета их интересов при принятии важных решений. Затраты на мероприятия корпоративной социальной ответственности ООО «Газпром трансгаз Томск» в 2016 году составляли около 7% от выручки предприятия, а на плановый период (2017 год) в отчете компании на мероприятия по корпоративной социальной ответственности планируется на 20% больше затрат, чем в 2016 году. Компания имеет тенденции к развитию социальной ответственности.

Заключение

В условиях быстро меняющейся внешней среды отечественным предприятиям необходимо оперативное реагирование на влияние политического и экономического воздействия для сохранения своей деятельности и обеспечения дальнейшего развития. Возможность удержаться на рынке и продолжить ведение деятельности обуславливается тем, насколько стремительно компания отвечает на изменения, которые происходят в данный момент. Введение организационно-управленческих инноваций также позволяет компании осуществлять качественные изменения в деятельности предприятия, то есть качественное, целенаправленное, функциональное изменение структуры организации, управленческих технологий, которые ориентированы на увеличение показателей деятельности предприятия в инновационной сфере. Как отмечают специалисты, «прибыль, а также производительность предприятия изменяется в прямой зависимости от предпринятых в прошлом действий» [26]. От того, насколько развита система управления организации, зависит эффективность функционирования всех направлений данной организации. Эффективность функционирования проектов компании также зависит от показателей качественного управления и внедренных организационно-управленческих инноваций. В рамках реализации масштабного проекта «Сила Сибири» есть риск увеличения уровня текучести кадров, который является показателем эффективной системы корпоративного управления и составляет в «Газпром трансгаз Томск» 0,58% [1]. Для сохранения текучести кадров на данном уровне и улучшения системы подбора персонала был предложен следующий ряд рекомендаций:

- Привлекать внешних сотрудников на руководящие должности.
- Разработать проекты по работе со стартапами, как в зарубежных нефтегазовых компаниях Shell и E.ON.
- Автоматизировать в программе тестирования кандидатов популярные диагностические методики, которые широко используются в

практике психологической диагностики для усовершенствования процедуры тестирования в ООО «Газпром трансгаз Томск».

- Создать автоматизированный сайт подбора персонала с обратной связью, включающий непрерывно обновляющуюся базу данных.

Данные шаги помогут организации выявлять и привлекать в компанию студентов с инновационными идеями, которые могут помочь организации дополнить деятельность в области поддержки инноваций. Предложенное тестирование позволит подбирать персонал, который справится с физическими и психологическими сложностями при работе на территории Дальнего Востока и Якутии в рамках проекта «Сила Сибири». Интегрированный сайт позволит сократить временной ресурс, связанный с поиском специалистов.

Список публикаций студента

1. Буреева М.С., Леонтьева Е.Г., Кинжагулова А.И., Филатова К.Ф. Личностные качества абитуриента вуза как фактор развития инноваций // Вестник науки Сибири. – 2016. - №2(21). – С. 1-8.
2. Кинжагулова А.И. Анализ организационно-управленческих инноваций в системе подбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск» // International Conference «Responsible Research and Innovation (RRI2016)». - 2016.
3. Кинжагулова А.И., Леонтьева Е.Г. Анализ организационно-управленческих инноваций в системе подбора и отбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск» // Вестник науки Сибири. – 2017. (Статус: ожидают редактора).
4. Kinzhagulova A. The analysis of organizational and managerial innovations in system of personnel recruitment in LLC "Gazprom transgaz Tomsk" // Journal of Economics and Social Science [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: http://earchive.tpu.ru/handle/11683/37932.
5. Kinzhagulova A., Zeremskaya Y. Management peculiarities in the case of the Siberian Event Agency «Mandarin» // Journal of Economics and Social Science [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа: http://earchive.tpu.ru/handle/11683/21698.

Список использованных источников

1. Аналитическая записка ООО «Газпром трансгаз Томск». – 2016.
2. Арно О.Б. Стратегия в области управления персоналом – залог успеха компании // Газовая промышленность [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа: http://gasoilpress.ru/gij/gij_detailed_work.php?GIJ_ELEMENT_ID=81903&WORK_ELEMENT_ID=82016.
3. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. – 336 с.
4. Берестоκ В.А. Методы принятия управленческих решений: наиболее эффективный из них [Электронный ресурс] // SYL. 10.09.13. – Режим доступа: https://www.syl.ru/article/97010/metodyi-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-naibolee-effektivnyiy-iz-nih (дата обращения 14.03.17).
5. Бондаренко И.В. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджмента // Das Management [Электронный ресурс]. - 2010. – Режим доступа: http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management.
6. Вотинова А.И. Нужны ли стартапы большим корпорациям? // Пленарное заседание «Startup Village-2015» (Минск, 14-15 апреля 2015 г.) [Электронный ресурс]. -2015. - Режим доступа: http://generation-startup.ru/news/media/11328/ (дата обращения: 20.05.17).
7. Гарипова Г. Р. Оценка влияния управленческих инноваций на эффективность производственно– экономических систем Российской Федерации / Гарипова, Г. В. // Вестник Казан. технол. ун-та. – 2012. – Т. 15, - № 8. – 482 с.
8. Гилязова А.А., Шарапов А.Р., Багаутдинова Н.Г. Совершенствование организационно-экономического механизма управления инновациями: монография. – Кзн.: КНИТУ, 2012. – 126 с.
9. Гомилевская Г. А. Организационно-управленческие инновации в повышении эффективности гостиничного бизнеса: на примере Приморского

края: автореф. дис. канд. экон. наук. Владивост. Гос. университет экономики и сервиса, Владивосток, 2010. - 22 с.

10. Дичева О.О. Источники привлечения персонала: как найти профессионалов [Электронный ресурс] // Директор по персоналу. 19.01.17. – Режим доступа: https://www.hr-director.ru/article/63115-red-istochniki-privlecheniya-personala (дата обращения 15.05.17).

11. Киселева О.Н. Автоматизация системы управления отечественными предприятиями на основе организационно-управленческих инноваций // Вестник Пермского университета. – 2015. – №3(26). – С. 126-136.

12. Кононович Л.В. Использование метода кейсов при компетентностном подходе к повышению профессиональной квалификации рабочих // Газовая промышленность [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа: http://gasoilpress.ru/gij/gij_detailed_work.php?GIJ_ELEMENT_ID=79351&WORK_ELEMENT_ID=79601.

13. Корнеева Я.А., Симонова Н.Н., Дегтева Г.Н. Понятия «Психологического риска» в профессиональной деятельности работников вахтовых форм труда на примере нефтегазодобывающих предприятий в условиях Крайнего Севера // Гигиена и санитария. – 2013. - № 4. – с. 60-64.

14. Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко – М.: Ассоциация Менеджеров, 2008 г. – 104 с.

15. Национальный исследовательский Томский политехнический университет: официальный сайт 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://inno.tpu.ru/ru/novosti/politehnik-sozdaet-ne-imeyushhie-analogov-v-rossii-vysokoproizvoditelnye-sverlilnye-golovki-dlya-neftegazovoj-i-oboronnoj-otraslej.html (дата обращения: 21.05.17).

16. Николаева А.Н., Яковлев А.Е. Инновации – основа конкурентоспособности и экономической безопасности предприятий // Креативная экономика. - 2013. - № 11 (83). - С. 42–45.

17. ООО «Газпром трансгаз Томск»: официальный сайт 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://tomsk-tr.gazprom.ru/ (дата обращения: 13.02.17).

18. ПАО «Газпром нефть»: официальный сайт 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gazprom-neft.ru/ (дата обращения: 13.05.17).

19. ПАО «Газпром»: официальный сайт 2017 [Элекронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gazprom.ru/about/ (дата обращения: 20.03.17).

20. ПАО «Лукойл»: официальный сайт 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.lukoil.ru/ (дата обращения: 13.05.17).

21. ПАО «НК «Роснефть»: официальный сайт 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rosneft.ru/ (дата обращения: 13.05.17).

22. ПАО «Татнефть»: официальный сайт 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.tatneft.ru/ (дата обращения: 13.05.17).

23. ПАО АНК «Башнефть»: официальный сайт 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://bashneft.ru/ (дата обращения: 13.05.17).

24. Пухальский А.Н. Состав и свойства управленческих инноваций: платформа для стратегического развития организации // Управление экономическими системами [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: http://uecs.ru/innovacii-investicii/item/2862-2014-04-16-11-01-21.

25. Соколов Д.В., Юркан Е.И. Управленческие инновации: механизмы реализации. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. - 106 с.

26. Толковый словарь: Инновационная деятельность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://innovative_activities.academic.ru (дата обращения: 16.03.17)

27. Федеральная служба государственной статистики: Удельный вес организаций, осуществляющих организационные инновации, в общем числе организаций по видам экономической деятельности. - Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/ (дата обращения: 14.03.17).

28. Филиппова О.В. Организационные механизмы профессионального роста // Газовая промышленность [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа: http://gasoilpress.ru/gij/gij_detailed_work.php?GIJ_ELEMENT_ID=81903&WORK_ELEMENT_ID=82020.

29. Фонд «Сколково»: официальный сайт 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://sk.ru/news/ (дата обращения: 19.05.17).

30. Фонд содействия развитию малых форм предприятий: официальный сайт 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.fasie.ru/ (дата обращения: 21.05.17).

31. Центр инвестиций и рейтинга проектов «Иннопорт»: официальный сайт 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.innoport.online/ (дата обращения: 22.05.17).

32. Boons F., Montalvo C., Quist J., Wagner M. Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview / F. Boons, C. Montalvo, J. Quist, M. Wagner // Journal of Cleaner Production. – 2013. – V. 45. – P. 1-8.

33. Community Framework for State Aid for Research and Development and Innovation // Commission. Official Journal of the European Union. 2006. – P.1-26.

34. E.ON: официальный сайт 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.eon.com/en.html (дата обращения: 12.04.17).

35. Hamidi S., Benabdeljlil N. Managerial and Technological Innovations: Any Relationship? // 3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management. – Procedia, 2015. – P. 286-292.

36. Johannessen J. Organizational innovation as part of knowledge management // International Journal of Information Management, 2008. №8. P. 322-345.

37. Royal Dutch Shell: официальный сайт 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.shell.com (дата обращения: 20.03.2017).

38. Shell report: Marketing and Management. – 2012.

Приложение А.

Первоначальная версия интегрированного сайта подбора персонала

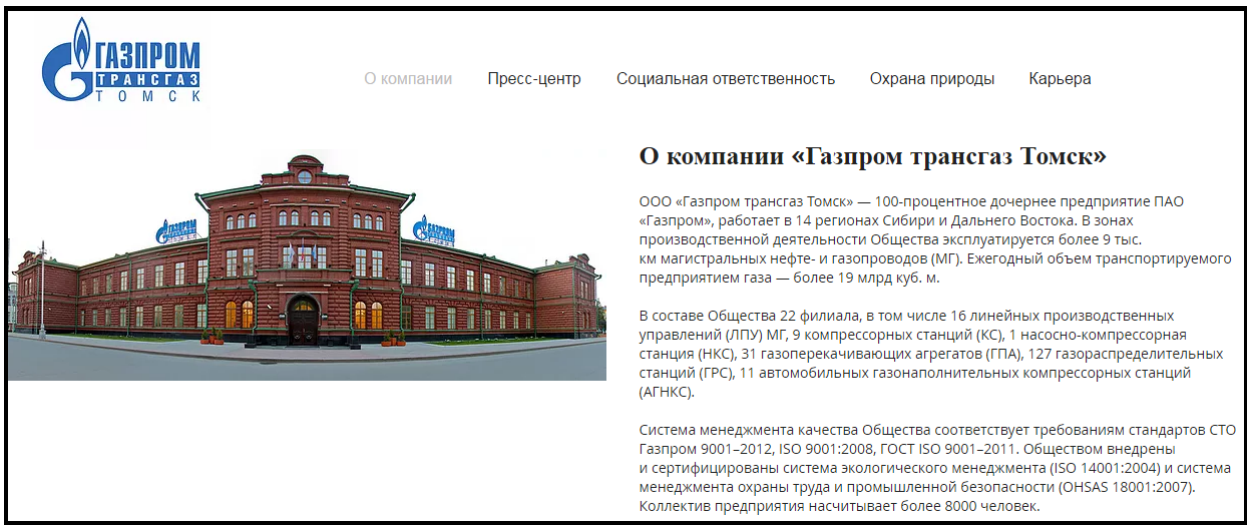

Рисунок 1 - Главная страница официального сайта «Газпром трансгаз Томск»

Переходя по ссылке «Карьера» можно узнать о порядке подачи заявки, вакансиях, кадровой политике Общества, охране труда и промышленной безопасности.

Рисунок 2 - Снимок экрана, вкладка «карьера»

Порядок подачи заявки состоит из четырех блоков, при нажатии на каждый из которых появляется окно с пояснением этапа.

Рисунок 3 - Снимок экрана, вкладка «Порядок подачи заявки»

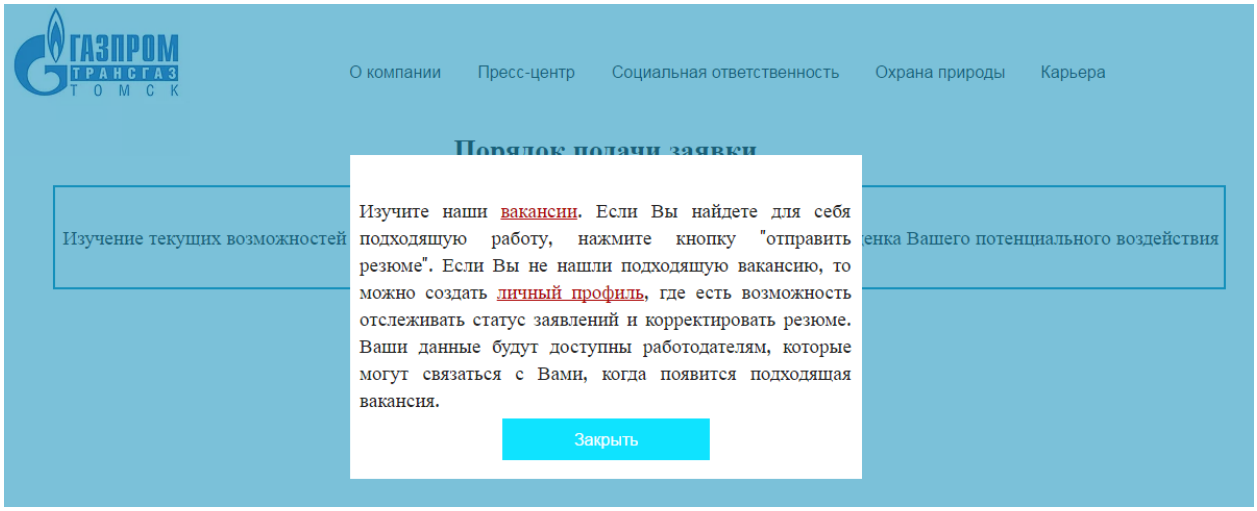

Рисунок 4 - Снимок экрана, вкладка «Изучение текущих возможностей»

Во всплывающем окне можно перейти по ссылке «Личный профиль» и войти в учетную запись или зарегистрироваться.

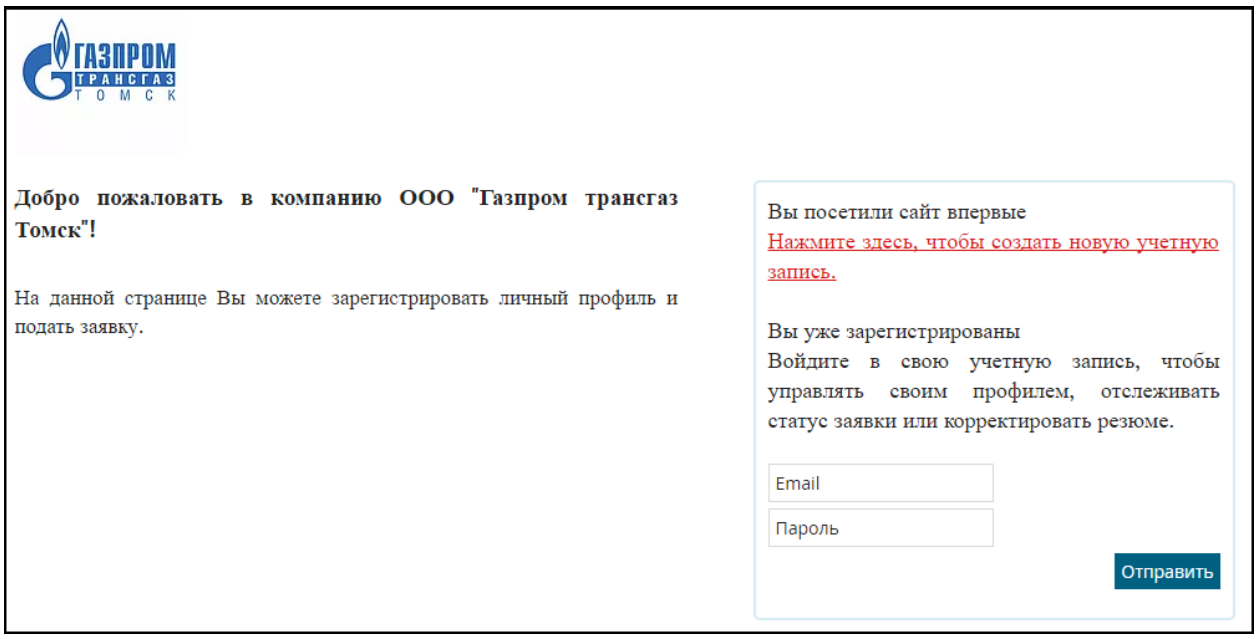

Рисунок 5 - Снимок экрана, вкладка «Вход в личный профиль»

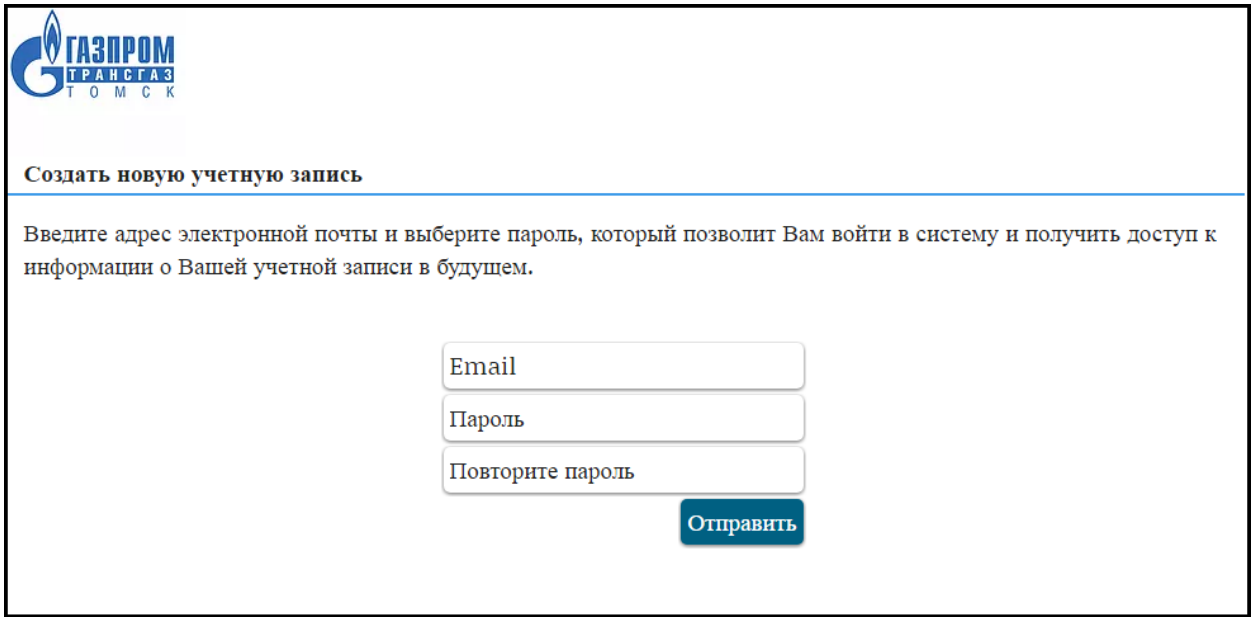

Рисунок 6 - Снимок экрана, вкладка «Регистрация учетной записи»

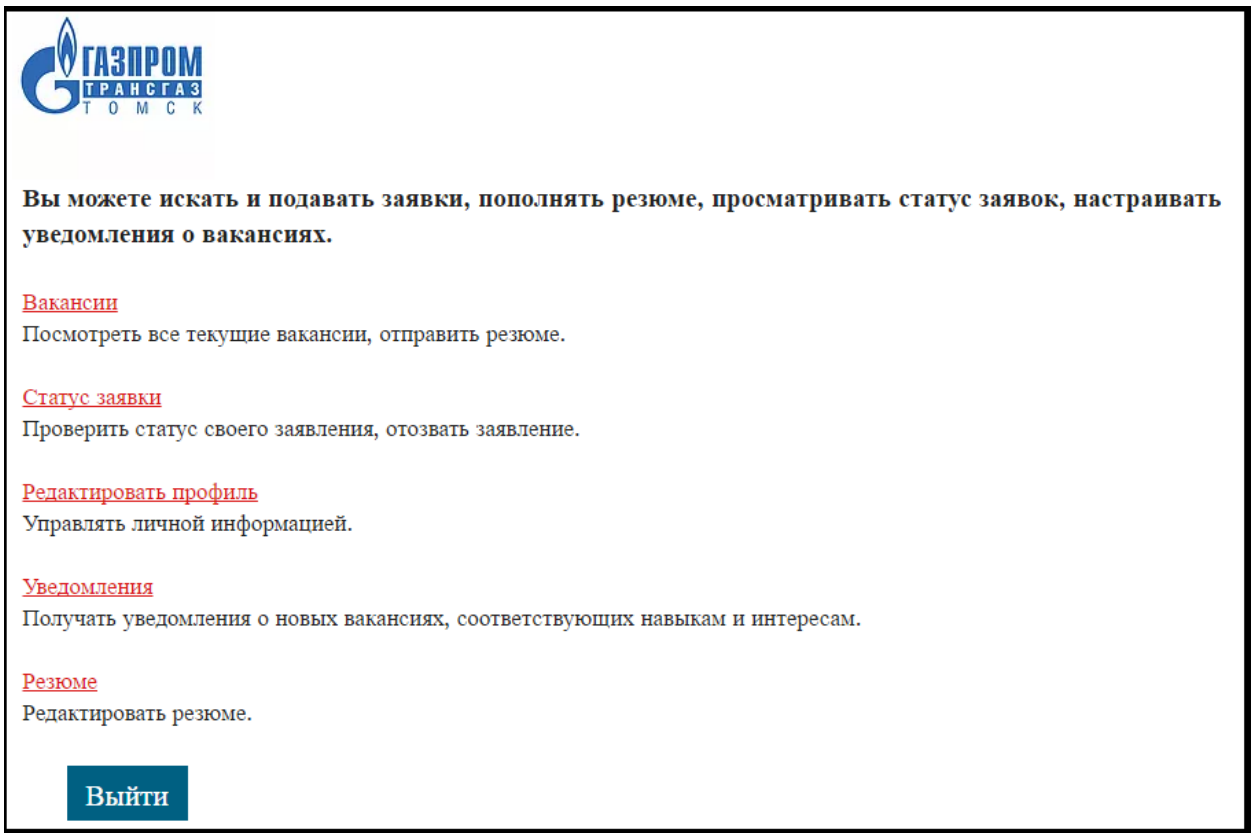

Рисунок 7 - Снимок экрана, вкладка «Личный профиль»

Рисунок 8 - Снимок экрана, вкладка «Редактировать профиль»