

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование кадровой стратегии предприятия

УДК 331.108:005.52:622.323

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э41	Лепс Э.И.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Данков А.Г	к.и.н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Юдахина Ольга Борисовна	к.э.н.		

Томск – 2018

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

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

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки (специальность) 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 О.Б. Юдахина

 (Подпись) _____ (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
2Э41	Лепс Эрику Ильгаровичу

Тема работы:

Совершенствование кадровой стратегии предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе</p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Трудовой кодекс РФ, нормативно-правовые документы, научная литература, периодические издания, интернет-источники.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в</i></p>	<p>1) Теоретические основы управления набора, отбора и адаптации персонала предприятия. 2) Анализ набора, отбора и адаптации персонала в ПАО НК Роснефть</p>

<p>рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<p>3) Предложения по совершенствованию действующей системы набора, отбора и адаптации персонала</p>
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Таблица 1 - Подходы к определению понятия «кадровая политика» Рисунок 1 – Формирование кадровой политики Рисунок 2 – Факторы эффективности кадровой политики Таблица 2 – Факторы эффективности кадровой политики Рисунок 3 – Типы кадровой политики Таблица 3 – Типы кадровой политики Таблица 4 – Стили руководства Рисунок 4 – «Дерево целей» Рисунок 5 – Структура акционеров ПАО «НК «Роснефть» на 2017 год Таблица 5 – Статус структурного подразделения Таблица 6 – Примерный перечень должностей работников структурного подразделения Рисунок 6 – Элементы оплаты труда Таблица 7 – Соотношение премии и таблицы грейдов Таблица 8 – Анализ в обеспеченности трудовыми ресурсами</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Феденкова Анна Сергеевна</p>

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Данков А.Г	к.и.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э41	Лепс Э.И.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 94 страницы, 10 рисунков, 19 таблиц, 28 использованных источников.

Ключевые слова: кадровая политика, управление персоналом, отбор обучение, аттестация, мотивация, текучесть.

Объектом исследования является компания ПАО НК «Роснефть» – лидер российской нефтяной отрасли и крупнейшая публичная нефтегазовая корпорация мира.

Целью работы является изучение состояния кадровой политики НК «Роснефть», а также разработка рекомендаций по её улучшению.

В процессе исследования проводилось изучение теоретических основ предприятия, изучение краткой характеристики предприятия НК «Роснефть», работа с молодыми специалистами, отбор, обучение, аттестация, мотивация персонала, а также расчет текучести кадров.

В результате исследования были предложены мероприятия по совершенствованию кадровой политики компании НК «Роснефть». Данные мероприятия по совершенствованию кадровой политики являются объективными и могут быть использованы на предприятии.

Оглавление

Реферат	5
Введение.....	7
1 Теоретические основы кадровой политики предприятия.....	9
1.1 Сущность и содержание кадровой политики предприятия	9
1.2 Методы, подходы и этапы в кадровой политики.....	15
1.3 Система управления персоналом на предприятии	22
2 Анализ формирования кадровой политики на примере НК «Роснефть». 28	
2.1 Общая характеристика предприятия ПАО НК «Роснефть»	28
2.2 Работа с молодыми специалистами, обучение персонала, отбор претендентов	33
2.3 Аттестация, мотивация персонала, расчёт текучести кадров.....	45
3 Предложение по совершенствованию кадровой политики компании НК «Роснефть»	60
3.1 Применение политики «открытого типа» в компании.....	60
3.2 Применение нейролингвистического программирования в системе управления персоналом.....	62
3.3 Создание комфортных условий труда, «идеальный» офис	64
4 Социальная ответственность НК РОСНЕФТЬ.....	76
4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности	76
4.2 Охрана труда.....	77
4.3 Анализ факторов внешней социальной ответственности.....	79
4.4 Определение стейкхолдеров предприятия	81
4.5 Определение затрат на программы КСО	82
Список используемых источников.....	91

Введение

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

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

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

Объект исследования - НК Роснефть, компания занимается научно исследовательскими работами, проектированием строительства скважин, НИОКР, проектирование обустройства нефтегазовых месторождений, оказывает инжиниринговые услуги и т. д.

Предмет исследования – кадровая политика НК Роснефть.

Целью исследования выпускной квалификационной работы является изучение состояния кадровой политики НК Роснефть, а также разработка рекомендаций по её улучшению.

В соответствии с целью в дипломной работе решались следующие задачи:

раскрыть сущность и содержание кадровой политики; дать общую характеристику деятельности предприятия; проанализировать особенности разработки кадровой политики НК Роснефть; разработать пути улучшения кадровой политики компании НК Роснефть.

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

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

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

1 Теоретические основы кадровой политики предприятия

1.1 Сущность и содержание кадровой политики предприятия

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

В работах различных ученых сущность кадровой политики трактуется по-разному, что представлено в таб. 1.

Таблица 1 - Подходы к определению понятия «кадровая политика»

Автор	Определение
А.А. Семенов	Кадровая политика - это: развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния; подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу и т. п. [45, С. 37]
О.Ю. Ломакина	Кадровая политика - один из ключевых элементов функции распорядительства, к принципам которой относилось «постоянство состава персонала» [33, С. 3]
Л.И. Сланченко, М.А. Рыбальская	Кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период [48, С. 352]

Продолжение таблицы 1

О.А. Варшецкая	Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации - ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов [9, С. 704].
Н.В. Дмитриева	Кадровая политика организации - основа формирования стратегии управления персоналом [15, С. 896]
О.А. Тойшева	Кадровая политика - это логичное и естественное продолжение маркетинговой и инвестиционной политики предприятия [50, С. 251]
Е.В. Зверева, Е.О. Тибанова	Кадровая политика - это общая кадровая стратегия, объединяющей различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы и пользования рабочей силы. Она должна повышать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в обозримом будущем" [17, С. 118]

Анализ различных источников позволил выявить два подхода, которые не противоречат друг другу, но функционально и содержательно различают смысл сути кадровой политики. Согласно содержательному подходу кадровая политика представляет собой «совокупность принципов, функций и методов сохранения, укрепления и развития кадрового потенциала, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка» [7, С. 29].

Исходя из функционального подхода кадровая политика определяется как стратегия и тактика работы с кадрами каждого субъекта управленческой деятельности, своего рода программная деятельность, определяющая генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

Мнение ряда исследователей склоняется к тому, что кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях правительства на длительную перспективу или отдельный период. Они выделяют также понятие «кадровая работа», включая в ее содержание подготовку кадров, их подбор, расстановку, использование, переподготовку, воспитание, организацию творческого роста, создание

кадрового резерва, планирование движения кадров, их переаттестацию [10, С. 152].

Таким образом, можно выделить широкое и узкое толкование термина «кадровая политика».

В широком смысле - это система осознанных и определённым образом сформулированных и скреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией предприятия [46, С. 182].

Нередко при широком понимании кадровой политики необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства. Косвенно это находит свое отражение в философии организации, коллективном договоре и правилах внутреннего распорядка. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - могут заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями и текущими задачами организации.

В узком смысле - это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом [16, С. 144].

Суть кадровой политики предприятия – осуществлять своевременное формулирование целей и задач и принципов в строгом соответствии со стратегией развития предприятия находить эффективные способы достижений поставленных целей, формирование трудового коллектива, способного совмещать интересы работников с приоритетами предприятия, способствующего росту конкурентной способности предприятия [30, С. 123].

Кадровая политика - система теоретических взглядов, идей, принципов, которые определяют основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она разрабатывается собственниками предприятия, высшим руководством, кадровыми службами для определения

генерального направления и принципов работы с кадрами, общих и специфических требований к ним. Это - одна из базовых сфер общегосударственной социально-экономической политики, которая непосредственно связана с активизацией человеческого фактора, реализацией экономических, политических и социальных программ. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому она считается ядром системы управления персоналом.

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

Категории персонала: рабочие; специалисты; служащие; ученики; младший обслуживающий персонал; охрана.

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

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

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

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

Младший персонал – это уборщики.

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

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

Цель и задача кадровой политики может быть разной и выбор альтернативных вариантов достаточно широк: уволить работника или сохранить; подготовить самим работников или найти уже с опытом работы; набирать дополнительные рабочие силы или научиться рационально, использовать уже имеющиеся силы

Для правильного выбора кадровой политики следует учитывать внешние и внутренние факторы, свойственные среде предприятия: основные требования производства, стратегия и развитие предприятия; на какие издержки готово пойти предприятие в управлении персоналом; спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, уровень заработной платы;

Необходимые требования в кадровой политике: кадровой политике предприятия необходимо быть очень близко связанной со стратегией компании; иметь гибкость, и в тоже время стабильность, что важно для ожидания работника, с другой стороны динамичной, т. е уметь возможность корректировать себя в ответ на изменение тактики предприятия, либо возникшей производственной или экономической ситуации; обеспечивать к каждому работнику подход персонально; у кадровой политики предприятия формируется направление такой системы работы с кадрами, при которой она нацелена на получение экономического, а также социального эффекта, при соблюдении правил, нормативов и законов.

Кадровая политика имеет множество альтернативных методов решений ситуаций. Кадровая политика может быть слишком интенсивной и в тоже время не очень благоприятной для персонала, она может быть основанной на формальностях и соблюдением, прежде всего

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

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

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

В задачи кадровой политики входит: рост престижа организации; диагностика внутренних процессов в организации; меры по предупреждению причин увольнения сотрудников.

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

Как известно, с возрастом человек более ответственный и опытный в освоении новых технологических процессов, но не стоит акцентировать на

это большое внимание, так как опыт и у молодого специалиста появится через несколько лет работы в организации, следует уделить внимание на сохранение потенциально ценных сотрудников в будущем, что обеспечит успех в работе предприятия. Любая организация должна работать с кадрами на повышение их квалификации, раскрытия потенциалов в рабочей силе и по возможности еще и нанимать лучших специалистов со стороны.

Для того что бы сделать анализ кадровой политики организации, используют следующие методы оценки: количество и качество состава персонала; текучесть кадров на предприятии; на сколько учтены интересы работника и доволен ли он ими; на сколько гибкой является политика на предприятии.

1.2 Методы, подходы и этапы в кадровой политики

Высокая квалификация кадрового потенциала это залог в успешной работе любого предприятия. Работа с кадрами предприятия это не только прием сотрудника на работу, но и дальнейшее его развитие в организации, мотивации и сохранении его на предприятии избегая увольнений. См. рис. 1, формирование кадровой политики.

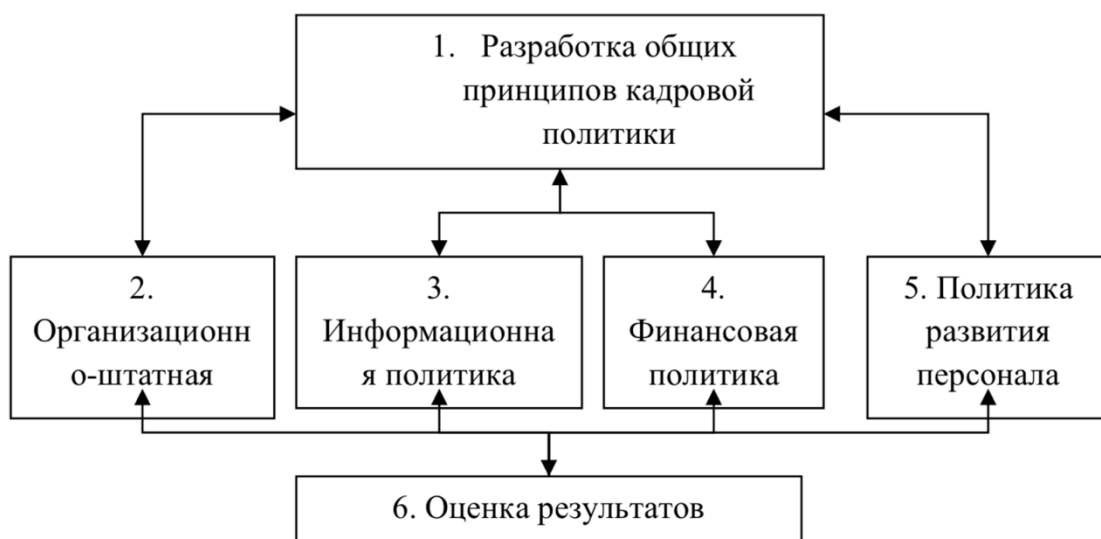


Рисунок 1 – Формирование кадровой политики

Организационно-штатная политика кадров - это формирование штатов сотрудников и потребность в них [2, с. 80]. Информационная кадровая политика отвечает за движения информации о вакансиях предприятия, карьерного роста, социального пакета, других льгот.

Финансовая политика распределяет денежные средства, стимулирует оплату труда.

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

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

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

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

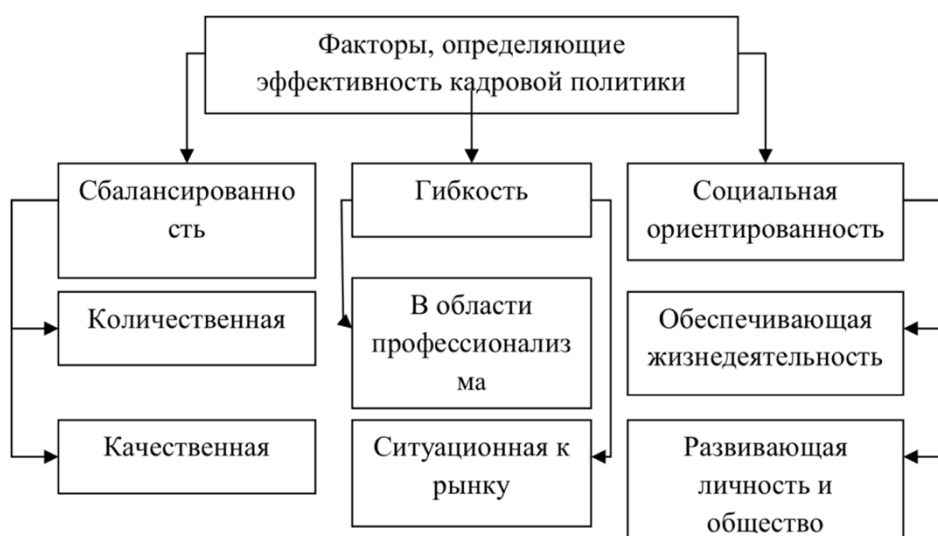


Рисунок 2 – Факторы эффективности кадровой политики

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

Гибкость кадровой политики зависит от:

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

Приоритет из приведенной ниже см. таб. 2, одного из факторов равен облику экономической ситуации.

Таблица 2 – Факторы эффективности кадровой политики

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

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



Рисунок 3 – типы кадровой политики

«Пассивная» кадровая политика основывается на предотвращении негативных последствий, в такой организации нет контроля по оценки труда и персонала, не проводится мониторинг кадровой ситуации на предприятии в целом. В таком типе кадровой политики руководство предприятия быстро реагирует на негативные ситуации. Принимая быстрые меры по их предотвращению, не пытаясь понять причины и возможные последствия решения.

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

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

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

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

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

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

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

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

Задачи кадровой политики:

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

Кадровая политика направлена не только на получение экономического эффекта, но так же и социального, см. таб. 3.

Таблица 3 – Типы кадровой политики

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

Выделяют три этапа в создании кадровой политики:

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

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

родственников, однокурсников своих работников, не целесообразно использовать жесткое тестирование при отборе кандидата, следует больше уделить процессу собеседования при устройстве на работу.

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

Составными элементами кадровой политики являются:

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

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

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

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

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

Сфера занятости занимается анализом кадровой ситуации, наймом персонала и увольнением. Сфера обучения, проверяет текущие знания и способности рабочего, по необходимости отправляет его на обучение и развитие. В оплате труда, происходит оценка работ, льгот, ставки. Сфера

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

1.3 Система управления персоналом на предприятии

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

Управление трудовыми ресурсами разделяется на три части:

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

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

Элементы в системе управления персоналом: субъект – руководитель; процесс – метод управления кадрами, для достижения целей предприятия; объект – персонал.

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

Организационная структура в управлении персоналом: выявить структурные звенья службы; сформировать цели и задачи структурных звеньев; построить структуру управления персоналом особенностей предприятия и структуры управления в нем; рассмотреть вопросы о взаимосвязи между структурными подразделениями и управления персоналом между собой и другими структурами организации [23, с.69]. На следующем этапе в зависимости от организационно-структурного построения службы прорабатываются вопросы информационного обеспечения управленческих решений, пути движения информации. Целый комплекс правовых документов используется в управлении персоналом, среди которых главное место получает Трудовой кодекс РФ [22, с.40]. Так же сюда входят должностные инструкции, нормативы, нормы по работе с документами.

Процессы в системе управления персоналом:

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

Управление это не что иное, как процесс принятия решения, которое состоит из последовательных действий: изучить ситуацию; принять решение; контроль над исполнением; итоговая оценка. Главной целью любого предприятия является его повышение конкурентоспособности, увеличение производительности труда, получение наибольшей прибыли, обеспечение высокой социальной эффективности и сплоченности коллектива.

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

Задачи и цели в управлении персоналом зависят от стратегических целей компании. Деятельность управления персоналом непосредственно должна быть направлена на улучшение обеспечения жизнедеятельности организации и персонала: информационное обеспечение кадровой работы; развитие корпоративной культуры; прием на рабочее место в организацию, карьерный рост, мотивирование сотрудников.

Эффективность управления персоналом зависит от поставленных целей руководством и вариантов построения самой системы управления персоналом в организации, нужно выбрать максимально оптимальные технологии и методы работы с людьми. При правильном выборе направления в системе управления, у организации не будет проблем по работе с кадрами, что будет являться конкурентным преимуществом компании [28, с.80]. Рассмотрим возможные стили руководства в см. таб. 4.

Таблица 4 – Стили руководства

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

На предприятии руководители (субъекты) различных уровней оцениваются на наличие управленческих навыков и оценку кадрового потенциала. По итогам таких оценок руководителей могут направить на

обучение для развития у них навыков в управлении персоналом и получение новой информации для работы с ними [9, с.100].

Технология управления персоналом оценивается по направлениям: оценка определения перечня технологий по управлению персоналом для достижения целей компании; определяет направление с целью совершенствованием технологий по управлению персоналом;

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

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

Для правильного выбора кадровой политики следует учитывать факторы свойственные внешней и внутренней среде предприятия: требования производства; стратегия развития; финансовые возможности, при которых, на какие издержки готово пойти предприятие в решении управленческих вопросах.

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

Элементы системы управления: субъекты, процессы, объекты. Формирование системы управления персоналом предполагает построение «дерева целей», как администрации, так и работников, сводя к минимуму противоречивость между ними, выявление роли и место в управлении персоналом, для достижения главных целей компании, см. рис.4.

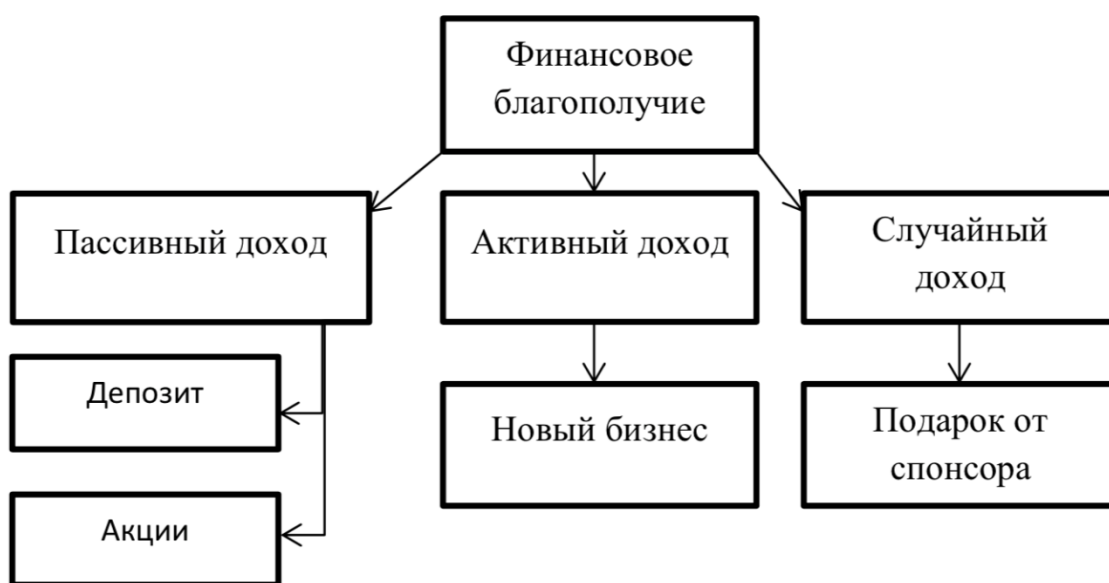


Рисунок 4 – «Дерево целей»

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

2 Анализ формирования кадровой политики на примере НК «Роснефть»

2.1 Общая характеристика предприятия ПАО НК «Роснефть»

ПАО «Роснефть» — российская нефтегазовая компания, 69,50 % акций которой принадлежит ОАО Роснефтегаз. Является крупнейшей в мире публичной компанией по объему добычи нефти.

Полное наименование — Публичное акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть». Штаб-квартира — в Москве.

ПАО «Роснефть» — лидер российской нефтяной отрасли и крупнейшая публичная нефтегазовая корпорация мира. Основными видами деятельности ПАО «НК «Роснефть» являются поиск и разведка месторождений углеводородов, добыча нефти, газа, газового конденсата, реализация проектов по освоению морских месторождений, переработка добытого сырья, реализация нефти, газа и продуктов их переработки на территории России и за ее пределами.

Основными целями и задачами ПАО «НК «Роснефть» являются восполнение запасов на уровне не менее 100 %, эффективная добыча на зрелых месторождениях и ее рост за счет реализации новых проектов, создание новых кластеров добычи на шельфе, развитие технологий и внедрение практик проектного управления мирового уровня, монетизация газовых запасов и конкурентный рост добычи, оптимальная конфигурация НПЗ и максимально прибыльная реализация продукции Компании. Успешные итоги деятельности ПАО «НК «Роснефть» в 2015 году подтверждают эффективность применяемой стратегии, значимость обозначенных приоритетов и позволяют прогнозировать дальнейшее устойчивое развитие Компании на благо акционеров.

ПАО «Роснефть» является глобальной энергетической компанией с основными активами в России и диверсифицированным портфелем в

перспективных регионах международного нефтегазового бизнеса, включая активы в Венесуэле, республике Эквадор, республике Куба, Канаде, США, Бразилии, Норвегии, Германии, Италии, Алжире, Монголии, Китае, Вьетнаме, Туркменистане, Беларуси, Украине и ОАЭ.

ПАО «Роснефть» — лидер российской нефтепереработки. В состав Компании входят 10 крупных нефтеперерабатывающих заводов (в том числе 50%-я доля в Славнефть-ЯНОС), несколько мини-НПЗ на территории Российской Федерации. В Германии ПАО «НК «Роснефть» владеет долями в четырех НПЗ мощностью 11,5 млн т (в доле Компании). Сбытовая сеть Компании охватывает 59 регионов России, а также страны ближнего зарубежья.

История нефтяной компании ПАО «Роснефть» неразрывно связана с историей отечественной нефтяной промышленности. Основные предприятия НК «Роснефть» были созданы еще в советский период, когда началось полномасштабное освоение новых нефтяных и газовых месторождений. В 1990-е годы многочисленные предприятия топливно-энергетического комплекса и другие, связанные с ними предприятия государственного сектора экономики, были объединены в вертикально интегрированные компании по образцу крупнейших мировых корпораций — с последующей их частичной или полной продажей частным инвесторам. Управление нефтегазовыми активами, оставшимися в собственности государства, осуществляло государственное предприятие ПАО «Роснефть».

Первые упоминания о компаниях, ныне входящих в состав, «Роснефти» датируются концом 19-го века. В 1889 году началась разведка русскими предпринимателями нефтяных месторождений на Сахалине.

Государственное предприятие по добыче и переработке нефти «Роснефть» было создано в апреле 1993 года. Новому госпредприятию в доверительное управление были переданы свыше 250 предприятий и объединений отрасли, нефтяных и газовых месторождений, образованных в советский период. Постановлением Правительства РФ № 971 от 29 сентября

1995 г. было создано открытое акционерное общество «Нефтяная компания ПАО «Роснефть», которое стало правопреемником одноименного государственного предприятия.

В 2004 году Совет директоров Компании возглавил Игорь Сечин, что стало поворотной точкой в истории «Роснефти». Благодаря поддержке Председателя Совета директоров и слаженного взаимодействия с основным акционером – государством Компания за короткий период существенно повысила эффективность корпоративного управления, провела серьезную работу по консолидации нефтедобывающих и перерабатывающих активов, повысила финансовую дисциплину.

Все это позволило ПАО «Роснефти» уже в 2005 году занять лидирующие позиции среди нефтяных компаний России по объемам добычи нефти и газа и, как следствие - выйти на решение о проведении в 2006 г. первичного публичного размещения акций (IPO). Общая сумма размещения составила 10,7 млрд. долл. – это пятое крупнейшее IPO в мире и самое крупное среди российских компаний. Доверие Компании оказали такие глобальные энергетические игроки, как BP, SINOPEC, купив крупные пакеты акций, акционерами ОАО НК «Роснефть» стали около 150 тыс. российских физических лиц.

В результате приобретения ряда нефтегазовых активов на территории России существенно увеличены запасы и объемы добычи нефти, нефтеперерабатывающие мощности, расширена розничная сеть. И уже в 2007 году ПАО «Роснефть» стала лидером среди нефтяных компаний России, обеспечивающим более 20% суммарной добычи нефти в стране.

Несмотря на глобальный экономический кризис в конце 2008 года Компания в очередной раз стала лидером по темпам роста объемов добычи среди российских и международных конкурентов.

В 2015 году ПАО «Роснефть» стала одним из самых активных участников деловой программы XIX Петербургского международного экономического форума. Всего из 205 заключенных в рамках форума

контрактов, Компания подписала рекордные 58 соглашений, а также выступила организатором традиционного Саммита глав энергетических компаний. Подписанные соглашения, несмотря на внешнее экономическое давление, расширили ранее достигнутые договоренности с российскими и зарубежными партнерами, а также открыли новые перспективы сотрудничества по всем направлениям бизнеса Компании.

Компания включена в перечень стратегических предприятий России. Ее основным акционером (69,50 % акций) является ПАО «Роснефтегаз», на 100% принадлежащее государству, 19,75 % акций принадлежит компании ВР, одна акция принадлежит государству в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом, оставшиеся акции находятся в свободном обращении (см. рис. 5). Акции компании торгуются на Московской бирже с 19.07.2006 года.

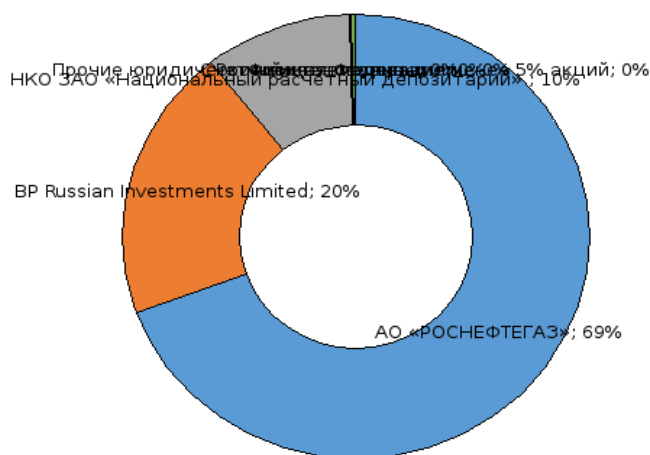


Рисунок 5 - Структура акционеров ПАО «НК «Роснефть» на 2017 год

Уставный капитал ПАО «НК «Роснефть» составляет 105 981 778,17 рублей и разделен на 10 598 177 817 обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 0,01 руб. каждая.

Выпуск акций, находящихся в обращении, зарегистрирован 29.09.2005 г., государственный регистрационный номер - 1-02-00122-А. С момента первичного размещения акций и окончания консолидации дочерних обществ

в 2006 году ПАО «НК «Роснефть» не осуществляло выпуски и размещение дополнительных акций ПАО «НК «Роснефть», а также ценных бумаг, конвертируемых в обыкновенные акции.

Согласно Уставу ПАО «НК «Роснефть» вправе размещать дополнительно к размещенным акциям обыкновенные именные бездокументарные акции в количестве 6 332 510 632 штуки номинальной стоимостью 0,01 руб. каждая и суммарной номинальной стоимостью 63 325 106,32 руб. (объявленные акции). Данные акции предоставляют те же права, что и размещенные обыкновенные акции ПАО «НК «Роснефть». По состоянию на 01.11.2017г. выпуски и размещение дополнительных акций ПАО «НК «Роснефть», а также ценных бумаг, конвертируемых в обыкновенные акции, ПАО «НК «Роснефть» не осуществлялись.

В соответствии с приказом Федеральной службы по финансовым рынкам от 20 июня 2006 г. № 06-1380/пз-и разрешено размещение и обращение за пределами Российской Федерации обыкновенных именных бездокументарных акций ПАО «НК «Роснефть» в количестве 2 140 000 000 (два миллиарда сто сорок миллионов) штук.

В июле 2006 г. ОАО «НК «Роснефть» осуществило листинг глобальных депозитарных расписок (ГДР) на Лондонской Фондовой бирже. Выпуск ГДР, удостоверяющих права в отношении обыкновенных именных акций ПАО «НК «Роснефть», в соответствии с иностранным правом, был осуществлен депозитарным банком Джей. Пи. Морган (J.P.Morgan).

Одна глобальная депозитарная расписка удостоверяет права в отношении одной обыкновенной именной акции ОАО «НК «Роснефть».

По состоянию на 1 ноября 2017 г. глобальные депозитарные расписки были выпущены на 791 млн. обыкновенных акций ПАО НК «Роснефть», что составляет 7,5% от общего количества акций.

2.2 Работа с молодыми специалистами, обучение персонала, отбор претендентов

Организационная структура предприятия формируется на основании Устава предприятия в соответствии с направлениями деятельности в порядке, установленном положениями. Все изменения организационной оформляются приказом ПАО «НК «Роснефть» смотреть приложение № 1. Под внесением изменений в организационную структуру предприятия понимается создание новых или переименование, реорганизация, ликвидация существующих структурных подразделений предприятия.

Организационная структура может состоять из следующих видов структурных подразделений: департамент; отдел; группа; сектор; лаборатория; центр; служба.

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

Рассмотрим состав, численность структурных подразделений, см. таб.

5.

Таблица 5 – Статус структурного подразделения

No	Структурное подразделение	Состав	Численность, шт. ед.	Примечание
1.	Департамент	В составе департамента должно быть не менее 2-х профильных отделов	14 и более единиц	По согласованию с ДК ПАО «НК «Роснефть» численность департамента может быть меньше установленной.
2.	Отдел (в составе департамента)	При численности отдела 7 и более единиц возможно создание секторов, групп внутри отдела	7 и более единиц	-
3.	Отдел (административных)	-	3 и более единиц	

Продолжение таблицы 5				
3.	Группа (не входящая в состав отдела)	-	Не менее 3-х единиц	-
4.	Центр, лаборатория, служба	Зависит от численности, объёма управляемых ресурсов, необходимости взаимоотношений с внешними организациями	Не менее 3-х единиц	-

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

Далее в структурных подразделениях рассмотрим перечень должностей работников, см. таб. 6.

Таблица 6 – Примерный перечень должностей работников структурного подразделения

№	Структурное подразделение	Должностной состав	Примечание
1.	Отдел	начальник, / заведующий отдела, заместитель начальника отдела, главный специалист, ведущий инженер (ведущий специалист/геолог/геофизик), инженер 1 категории (специалист/геолог/геофизик 1 категории), инженер 2 категории (специалист /геолог/ геофизик 2 категории), инженер (специалист/геолог/геофизик).	при численности отдела 7 и более единиц, в зависимости от сложности и объёма выполняемых функций, возможно введение должности заместителя начальника отдела
2.	Сектор /группа	заведующий сектором /руководитель группы; главный специалист; ведущий инженер (ведущий специалист /геолог/геофизик); инженер 1 категории (специалист/геолог/геофизик 1 категории); инженер 2 категории (специалист/геолог/геофизик 2 категории); инженер (специалист/геолог/геофизик).	должность заведующего сектором / руководителя группы вводится при численности сектора / группы не менее 3-х единиц

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

Процесс формирования изменений, согласования и утверждения изменений организационной структуры, численности и штатного расписания Компании на предстоящий год (при формировании бизнес- плана).

В соответствии с ч.1 ст. 70 ТК РФ при заключении трудового договора по соглашению сторон может быть предусмотрено условие об испытании работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе. Срок испытания не должен превышать трёх месяцев. Для кандидатов на должности: заместитель генерального директора, испытание может быть установлено на срок до 6 месяцев [11, с.65].

Испытание при приёме на работу не устанавливается:

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

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

Руководитель структурного подразделения составляет график прохождения испытания вновь принятыми работниками и оформляет задание для испытываемого работника. Руководитель структурного подразделения обязан содействовать скорейшей адаптации нового работника или молодого специалиста в коллективе и созданию комфортной для работы психологической атмосферы.

При отрицательном результате испытания руководитель структурного подразделения оформляет служебную записку на имя генерального директора с указанием и обоснованием причин, по которым работник считается не выдержавшим испытания. Работник должен быть ознакомлен со служебной запиской под роспись. При отказе в ознакомлении составляется акт в установленном порядке. Неудовлетворительный результат установленного испытания является основанием увольнения работника (статья 71 ТК РФ) [22, с.58].

После принятия генеральным директором решения о расторжении трудового договора не позднее, чем за три рабочих дня до истечения испытательного срока отдел готовит и предъявляет работнику письменное уведомление о расторжении с ним трудового договора с приложением к нему служебной записки руководителя, являющейся обоснованием решения.

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

- адаптацию молодых специалистов к эффективной производственной деятельности;
- наставничество;
- планируемое индивидуальное развитие и обучение молодых специалистов;

— выявления и развитие перспективных молодых специалистов с творческим и лидерским потенциалом;

— проведение научно-технических конференций молодых специалистов, конкурсов профессионального мастерства, социальную поддержку молодых специалистов.

Для привлечения выпускников вузов предприятие: организует проведение производственных практик студентов вузов; составляет программы сотрудничества с вузами; участвует в имиджевых мероприятиях ПАО «НК «Роснефть».

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

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

- встреча с руководством Компании, руководителями структурных подразделений и служб;

- вводный курс учёного секретаря и отдела по персоналу и социальным программам о порядке работы с молодыми специалистами, молодёжной политике;

- выдача буклетов ПАО «НК «Роснефть», ежедневников, сувенирной продукции для новых работников;

- проведение команд образующих, целеполагающих тренингов; культурная программа, торжественное посвящение в нефтяники.

В течение месяца после трудоустройства за молодым специалистом закрепляется наставник, специально назначенный согласно критериям отбора.

Порядок организации работы наставников следующий: за одним наставником закрепляются не более двух молодых специалистов; назначение наставника оформляется приказом предприятия в течение месяца после выхода приказа о приёме на работу молодого специалиста (при наличии письменного согласия лица, назначаемого наставником). С данным приказом в обязательном порядке должен быть ознакомлен наставник и молодой специалист [11, с.14].

Наставниками молодых специалистов назначаются работники предприятия:

- обладающие ключевыми компетенциями способность обучать;
- ответственность за подчинённых – умение оказывать необходимую помощь молодому специалисту и коллегам;
- мотивирование других – умение воодушевлять и содействовать достижению целей, умение предлагать задачи;
- влияние – владение кредитом доверия со стороны партнёров, умение оказывать влияние на других;
- обладающие высокой квалификацией и большим практическим опытом в сфере своей деятельности;
- имеющие общий стаж работы по соответствующей специальности не менее пяти лет.

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

Обязанности наставника:

— приобщать к корпоративной культуре, передавать традиции, правила делового и внеслужебного общения, стандарты поведения;

— выявлять проблемные места в профессиональной подготовке молодого специалиста, рекомендовать приоритетные направления в обучении;

— принимать участие в формировании индивидуального плана развития молодого специалиста (Положения Компании «О наставничестве и наставниках департамента образования ПАО «НК «Роснефть» NoП2-03 С-010) оказывать теоретическую и практическую помощь в подготовке к защите стажировки;

— вносить предложения по поощрению молодого специалиста согласно сложившейся в Компании практике;

— рекомендовать горизонтальное и вертикальное перемещение молодого специалиста в соответствии с его профессиональными способностями;

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

— передавать приобретённый практический опыт работы с молодыми специалистами другим наставникам [21, с.18].

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

поощрении молодого специалиста, информация, отражающая степень его подготовки.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— развитие управленческих и профессиональных компетенций молодого специалиста (направление – руководитель);

— развитие профессиональных знаний молодого специалиста (направление – специалист).

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

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

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

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

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

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

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

по инициативе компании; управленческое обучение; участие в научно-технических мероприятиях.

Цели обязательного обучения:

— выполнение обязательных государственных требований к уровню подготовки персонала топливно-энергетического комплекса.

— обеспечение необходимого уровня компетентности работников Общества.

Планирование и организация обязательного обучения:

– обязательное обучение планируется в соответствии с требованиями федеральных законов, иных нормативных правовых актов Российской Федерации, в случаях, когда обучение является условием выполнения работниками должностных обязанностей;

– план и списки участников обязательного обучения утверждаются генеральным директором компании;

– обязательное обучение проводится в организациях, оказывающих в установленном порядке услуги по обучению;

– оценка эффективности обязательного обучения осуществляется с позиций контроля успеваемости и посещаемости [20, с.4].

Виды обязательного обучения.

Обучение по требованиям Ростехнадзора:

– обучение по промышленной безопасности (не реже 1 раза в 5 лет);

– обучение по обеспечению экологической безопасности при работах в области обращения с отходами I-IV классов опасности (не реже 1 раза в 3 года);

– обучение по перевозке опасных грузов - обучение специалистов (1 раз в 5 лет), рабочего персонала, в том числе водителей (1 раз в 3 года);

– обучение в области неразрушающего контроля (1 раз в 3 года);

– обучение в области проектирования особо опасных, технически сложных и уникальных объектов капитального строительства

руководителями и специалистами юридического лица (не реже 1 раза в 5 лет);

- обучение по электробезопасности для электротехнического персонала (1 раз в год).

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

- обучение по охране труда руководителей и специалистов в объеме должностных обязанностей (при поступлении на работу в течение первого месяца, не реже 1 раза в 3 года);

- обучение по охране труда работников рабочих профессий (в течение месяца после приема на работу, не реже 1 раза в года);

- обучение работников рабочих профессий в рамках программы по оказанию первой доврачебной помощи (1 раз в год).

Обучение по требованиям МЧС России:

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

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

Цели профессионально-технического обучения:

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

- обеспечить стратегические проекты Общества инновационными решениями и знаниями.

Виды профессионально-технического обучения:

А) Корпоративное профессионально-техническое обучение: программы профессиональной подготовки и повышения квалификации ИТР по всем направлениям деятельности Компании; программы дополнительного профессионального образования; программы профессиональной переподготовки.

Б) Профессионально-техническое обучение, по инициативе Компании: программы профессиональной подготовки и повышения квалификации ИТР, связанные со спецификой реализуемых бизнес-процессов; программы обучения молодых специалистов согласно Стандарту ПАО «НК «Роснефть» «Порядок работы с молодыми специалистами» No П2-03 С-0030 ЮЛ-188; программы профессиональной переподготовки.

Цели управленческого обучения:

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

Виды управленческого обучения:

- корпоративные программы Master of Business Administration (MBA);
- программы развития кадрового резерва первого, второго и третьего эшелона управления Компании согласно Стандарту Компании «Политика построения системы кадрового резерва Компании» No П2-03 СЦ-056;
- программы развития управленческих компетенций действующих руководителей: генерального директора, заместителей генерального директора по направлениям деятельности Компании;
- программы развития управленческих компетенций действующих руководителей структурных подразделений Компании;
- программы управленческого развития молодых специалистов.

Цель участия в научно-технических мероприятиях:

- обеспечить участие работников Компании в обмене не конфиденциальными научно-техническими идеями и разработками,

ознакомление с актуальными вопросами нефтяной отрасли и методами их решения, установление и поддержание научных контактов с авторитетными специалистами;

- обеспечить рост научно-технического потенциала работников Компании;
- позиционировать Компанию, которая имеет высокий уровень научно-технических разработок [21, с.15].

2.3 Аттестация, мотивация персонала, расчёт текучести кадров

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

Аттестация проводится в целях:

- обеспечения планомерного кадрового продвижения работников Компании в соответствии с уровнем их управленческого и профессионального развития;
- получения информации о соответствии работника занимаемой должности и потребностях в повышении квалификации работников ПАО «НК «Роснефть» для поддержания необходимого квалификационного уровня;
- стимулирования работников на постоянное повышение профессионализма и персональной ответственности за выполняемую работу.

Основными принципами аттестации являются:

- периодичность и обязательность аттестации для каждого работника;
- объективность оценки работника;

– определённость предъявляемых к работнику требований; дифференциация требований, предъявляемых к разным категориям работников;

– гласность в отношении процедуры аттестации, выраженная в её открытости и прозрачности критериев оценки и механизмов принятия решения; конфиденциальность персональной информации при проведении аттестации [20, с.14].

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

Периодическая аттестация проводится 1 раз в пять лет.

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

— если работник планируется (является кандидатом) на занятие вакантной должности;

— если работник планируется к повышению в должности и (или) повышению оклада;

— необходимости временного перевода на вышестоящую должность на период длительного отсутствия основного работника или до момента закрытия вакансии.

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

В основу аттестации заложены требования Компании к должности, которые формализованы в должностной инструкции.

Аттестация работников Компании должна обеспечивать оценку работника по следующим критериям:

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

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

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

По результатам аттестации принимаются следующие решения по работнику:

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

- работник не соответствует требованиям должности.

Работники Компании, подлежащие аттестации, должны проходить аттестацию не чаще одного раза в три года и не реже одного раза в пять лет. Аттестация может быть инициирована: генеральным директором во всех или нескольких структурных подразделениях Компании одновременно; заместителями генерального директора по направлениям, директорами департаментов для определённых групп работников данных структурных подразделений [20,с.20].

Дата начала аттестации работников определяется приказом ПАО «НК «Роснефть». По отношению к работнику процедуры аттестации могут быть начаты не ранее чем через один месяц с момента оповещения работника.

В компании уделяется огромное значение к мотивации персонала по средствам:

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

Далее, на рис. 6, представлены элементы оплаты труда.



Рисунок 6 – Элементы оплаты труда. ФОТ – фонд оплаты труда.

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

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

За выполнение трудовых обязанностей Работнику устанавливается должностной оклад, грейд и категория.

Работнику выплачивается:

районный коэффициент % от должностного оклада; надбавка за стаж в соответствии с Законом.

Работнику могут выплачиваться иные надбавки, доплаты и поощрительные выплаты, условия и размер которых определены в действующем Положением ПАО «НК «Роснефть» «Об оплате труда». Размер таких выплат и может быть увеличен при условии дальнейшего роста профессионального мастерства, расширения объёмов работ и зоны обслуживания [14, с.10]. Размер выплаты надбавок и доплат может быть понижен или их выплата приостановлена, в случае существенного

сокращения заказов Работодателю или некачественного, недобросовестного исполнения Работником своих трудовых обязанностей, нарушения трудовой дисциплины (требований Правил внутреннего трудового распорядка, действующих в Компании). Заработная плата выплачивается Работодателем не реже чем каждые полмесяца в соответствии с Положением ПАО «НК «Роснефть» «Об оплате труда», а именно: до 15 числа текущего месяца за вторую половину отработанного предыдущего месяца; до 30 числа текущего месяца за первую отработанную половину текущего месяца в размере 50 % от должностного оклада пропорционально отработанному времени. Премирование Работника осуществляется по результатам работы согласно Положению ПАО «НК «Роснефть» «Об оплате труда» [14, с.18].

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

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

- наличие соответствующей вакансии или согласованное руководством Общества обоснованное предложение о введении дополнительной единицы в штатное расписание или о замене одной штатной единицы на другую без увеличения штатной численности;
- прохождение работником периодической или внеочередной аттестации с оценкой «соответствует занимаемой должности» или «соответствует с превышением» за последние три года до повышения в должности;
- согласие работника на перевод и на предоставление персональных данных, необходимых для согласования повышения в должности;

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

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

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

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

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

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

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

При повышении в должности работнику устанавливается оклад в диапазоне, определённом для данной должности действующей тарифной сеткой и шкалой грейдов, смотрите.

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

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

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

– планом по изменению организационной структуры Компании;

– прогнозом на открытие вакансий;

– планируемыми назначениями или ротацией работников, включённых в Кадровый резерв Компании;

– необходимостью признания высоких профессиональных достижений, поддержание конкурентоспособного уровня оплаты труда конкретных работников и поощрение их стремления дальнейшего профессионального роста.

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

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

Стандартом ПАО «НК «Роснефть» «Порядок аттестации, повышения в должности и увеличения окладов работников Компании» No П2-03 С-0034;

Методическими указаниями Компании «Оценка технических компетенций персонала» No П2-03 М-0024.

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

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

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

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

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

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

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

Работникам, допустившим в отчётном периоде нарушения трудовой дисциплины (совершение прогула; появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения; допустившим аварию, брак в работе; нарушение правил техники безопасности и пожарной безопасности; нарушение сроков выполнения распорядительных документов Компании, работы по заданию заказчика, сдачи отчётности, наличие обоснованных претензий к качеству выполненной работы и пр.) премия за отчетный период не начисляется, либо может быть уменьшена в зависимости от тяжести нарушения и наступивших от него последствий [15, с.20].

Устанавливаются следующие виды и периодичность премирования работников Компании:

- ежеквартальное премирование работников;

- годовое премирование работников;
- премирование за перевыполнение показателей бизнес-плана;
- премирование за выполнение проектов, порученных ПАО «НК «Роснефть» сверх утверждённого бизнес-плана;
- разовое премирование за особый вклад в решение производственных задач Компании и ПАО «НК «Роснефть»;
- единовременное премирование к профессиональному празднику- Дню работников нефтяной и газовой промышленности.

В таб.7, рассмотрим соотношение премий и таблицы грейдов.

Таблица 7 – Соотношение премии и таблицы грейдов

Должность	Грейд	Размер премии, % к постоянной части заработной платы
ГИП ПИР	7	до 80
ГИП ГиР		
Эксперт по направлениям технологий		
Заместитель директора Департамента ПИР		
Заместитель директора Департамента ГиР, ТиИ		
Начальник отдела ПИР	6	до 80
Начальник отдела ГиР, ТиИ		
Начальник отдела АУП		
Заведующий лабораторией ГиР, ТиИ		
Ученый секретарь КНИПИ		
Заместитель главного бухгалтера	5	до 60
Главный специалист ПИР		
Главный специалист ГиР,		
ТиИ		
Руководитель Группы ПИР	4	До 60
Руководитель Группы ГиР, ТиИ	4	До 60
Руководитель Группы (сектора) административно- управленческого аппарата (АУП)		
Главный специалист АУП		
Ведущий бухгалтер	3	До 40
Ведущий специалист ПИР		
Ведущий специалист ГиР, ТиИ		
Юрисконсульт		
Ведущий специалист АУП		
Начальник спецчасти		

Продолжение таблицы 7

Специалист ПИР	2	До 40
Специалист ГиР, ТиИ		
Специалист АУП		
Техник ПИР	1	
Техник ГиР, ТиИ		
Генеральный директор	9	Определяется трудовым договором
Заместитель генерального директора по ПИР	8	Определяется трудовым договором
Заместитель генерального директора по ГиР		
Заместитель генерального директора по развитию		
Заместитель директора по экономике и финансам		
Директор департамента		До 80

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

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

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

Далее проведём краткий анализ в обеспечении трудовыми ресурсами компании ПАО «НК «Роснефть» см. таб. 8.

Таблица 8 – Анализ в обеспеченности трудовыми ресурсами

Категории работающих	Среднесписочная численность					Удельный вес в, %				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017

Продолжение
таблицы 8

Рабочие	30	30	31	33	43	14,5	14,4	12,6	13	14,1
Руководители	20	20	22	22	32	9,7	9,6	8,9	8,6	10,5
Специалисты	106	108	122	128	148	51,4	51,9	49,7	50,5	48,8
Менеджеры	50	50	70	70	80	24,2	24	28,5	27,6	26,4
Итого:	206	208	245	253	303	99,8	99,9	99,7	99,7	99,8

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

Далее, в таб. 9 представлены соответствия категорий к типовым должностям сотрудников.

Таблица 9 – Соответствие категорий типовым должностям

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

В данной таблице показывается состав персонала по категориям и направлениям. В таб. 10 рассмотрим рабочих по наличию трудового стажа.

Таблица 10 – Распределение рабочих по трудовому стажу

Группы работников	Среднесписочная численность			Удельный вес в, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
До года	70	70	80	28,5	27,6	26,4
От 2 до 3	22	22	32	8,9	8,6	10,5
От 3 до 5	122	128	148	49,7	50,5	48,8
От 5 до 10	31	33	43	12,6	13	14,1
Итого:	245	253	303	99,7	99,7	99,8

Из данной таблицы видно, что удельный вес работников со стажем до одного года снизился, число работников со стажем от пяти до десяти лет, увеличилось, что свидетельствует о лояльности работников в отношении компании и удовлетворённости своей работой и условиями. Далее рассмотрим состав работников по возрасту. Рассмотрим состав работников компании за 2015-2017 года, см. таб.11.

Таблица 11 – Состав работников ПАО «НК «Роснефть» за период 2015-2017 годов

Группы работников	Среднесписочная численность			Удельный вес в, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
До 18 лет	31	33	43	49,7	50,5	48,8
От 18 до 29 лет	70	70	80	12,6	13	14,1
От 30 до 39	122	128	148	28,5	27,6	26,4
От 40 и старше	22	22	32	8,9	8,6	8,5
Итого:	245	253	303	99,7	99,7	98,8

Изменение в составе персонала работников компании идёт по принципу увеличения работников от 18 до 29 лет, и сокращению работников в возрасте от 40 лет. Такая тенденция естественна практически для любой компании, кадровый состав непрерывно движется, кто то уходит в армию, кто то на пенсию, переходят в другие компании или увольняются по собственному желанию. Рассмотрим Движение рабочей силы и причины увольнений. Проведём краткий анализ движения персонала, см. таб. 12.

Таблица 12 – Анализ движения персонала за 2016-2017 года

Персонал	2016	2017	Персонал	2016	2017
Техник	1	-	Техник	2	-
Инженер	1	2	Инженер	5	6
Инженер 2 категории	1	-	Инженер 2 категории	1	-
Инженер 1 категории	2	1	Инженер 1 категории	9	4
Ведущий	9	13	Ведущий	22	16
Главный	4	7	Главный	6	4
ГИП	1	2	ГИП	-	2
Нач. отдела	2	1	Нач. отдела	2	-
ЗГД	1	1	ЗГД	-	1
Отток персонала	22	29	Приток персонала	47	34

Из таб. 12, можно видеть, что приток персонала за 2016-2017 года значительно больше, чем покинувших компанию, это является положительной динамикой роста персонала в компании и как следствие, эффективной работы кадровой политики компании. На рис. 7 представлена динамика движения кадров за период 2013-2017 годов.

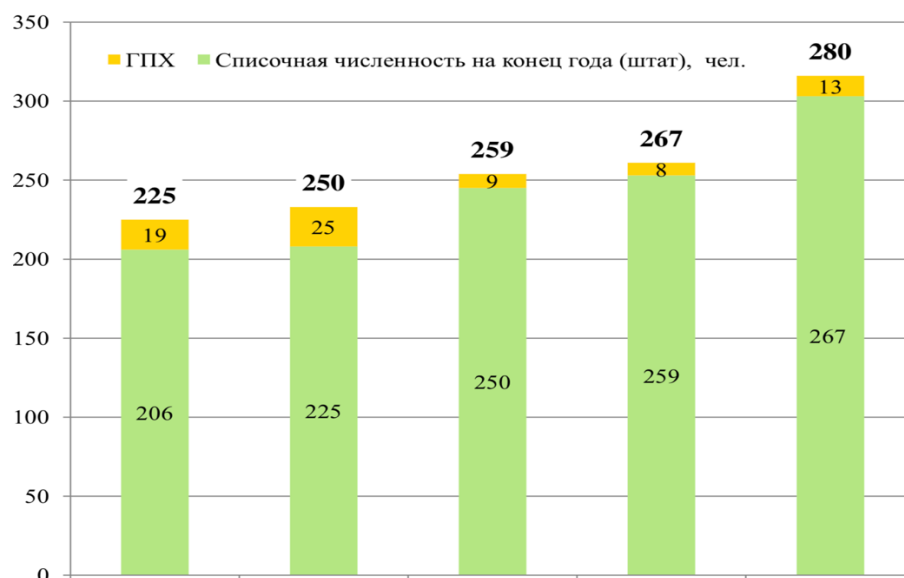


Рисунок 7 – движение кадров за период 2013-2017 годов

На примере данного графика можно наблюдать ежегодный прирост работников в компании, что свидетельствует о росте, развитии компании и повышении ее конкурентоспособности. Рассмотрим причины увольнений в компании, см. далее таб. 13.

Таблица 13 – Причины увольнений

Причина увольнений	2016	2017
Уход на пенсию	5	10
По семейным обстоятельствам	2	5
Перевод в периметре компании	8	10
По соглашению сторон	3	1
Истечение срока ТД	1	2
По собственному желанию	1	1
Призваны на военную службу	1	-
В связи со смертью	1	-
Итого:	22	29

Исходя из данных по таб. 13, основная причина увольнений является перевод в периметре компании, что может быть связанным с географическим местоположением сотрудников, а также основная причина увольнений выход на пенсию, что вполне предсказуемо и естественно. Из всего представленного анализа по движению текучести кадров в компании ПАО «НК «Роснефть» можно сделать следующие выводы:

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

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

3 Предложение | по совершенствованию кадровой | политики компании НК «Роснефть»

3.1 Применение политики «открытого типа» в компании

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

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

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

В «открытой» кадровой политики у всего персонала предприятия есть мотивация для само развития в целях повышения в должности и соответственно увеличением заработной платы. Работник, которых не

стремится повышать квалификацию и развиваться не получит повышения, так как на должность просто возьмут хорошего специалиста со стороны, так что у политики открытого типа все условия для набора квалифицированных специалистов, мотивации как старых, так и новых работников в саморазвитии, для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице. В таблице No 15 представлены типы кадровой политики.

Таблица 15 – Тип кадровой политики

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

Компания НК «Роснефть» имеет «закрытую» политику и свой «внутренний» кадровый резерв. Так как компания работает в сфере инжиниринговых услуг, занимается проектированием и разработкой нефтяных и газовых месторождений, научно исследовательской деятельностью, предлагаю внедрить внешний кадровый резерв, с целью получения молодых, а также и опытных специалистов, со свежими знаниями и новаторскими подходами, это может освежить предприятие новыми умами, в отличие от работников которые работаю по определённой схеме от наставника к наставнику, со сложившимися стереотипами и не желанием вводить, что то новое в процесс работы.

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

3.2 Применение нейролингвистического программирования в системе управления персоналом

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

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

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

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

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

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

3.3 Создание комфортных условий труда, «идеальный» офис

Офис – это второй дом для тех, кто в нем работает. Большинство вариантов офисных планировок навязывают атмосферу иерархичности и однотипности за счёт мебели, освещения и нейтральной цветовой гаммы. В таких местах вряд ли найдется место личному вдохновению и самореализации, не говоря уже об инновациях. Выбирая, помещение для офиса следует обратить внимание на удобное транспортное сообщение для сотрудников, а также наличие удобной стоянки для автомобилей. Кабинеты офиса должны быть хорошо освещенными, теплыми и достаточно вентилируемыми.

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

гибкая организация рабочего процесса и предоставление сотрудникам возможности сменить обстановку, отойдя от рабочего места и прогуляться.

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

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

Кроме того, основные затраты связаны не только с оснащением рабочего места сотрудников, сколько с его последующим содержанием. На основе проведенных исследований выявлено, что только 9% расходов

связаны с комплектацией рабочих мест (мебель, оргтехника), а большую часть расходов составляют: (аренда, уборка помещений, электроэнергия.), и расходы, связанные с заработной платой, см. рис. 8.

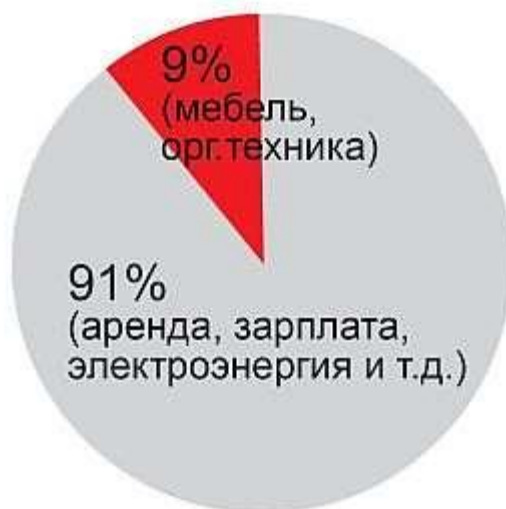


Рисунок 8 – Соотношение затрат для работы персонала

Пример оптимизации рабочих мест в помещении с помощью грамотной расстановки офисной мебели на рис. 9.

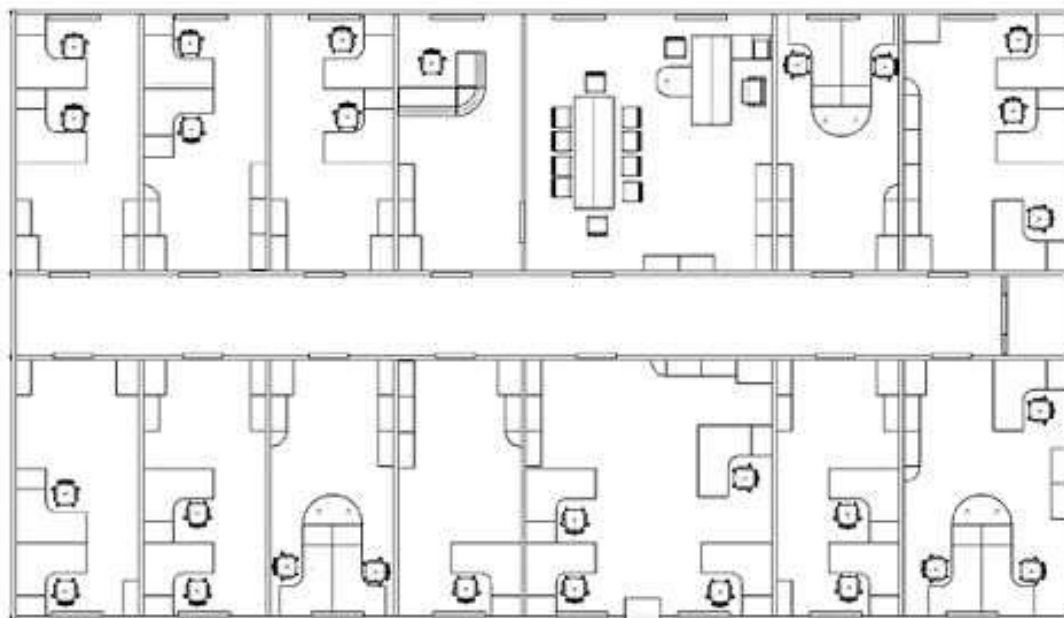


Рисунок 9 – Общая площадь помещения 332 кв. м, при традиционной расстановке и стандартной мебели

Пример оптимизации рабочих мест в помещении с помощью грамотной расстановки офисной мебели на рис. 10.

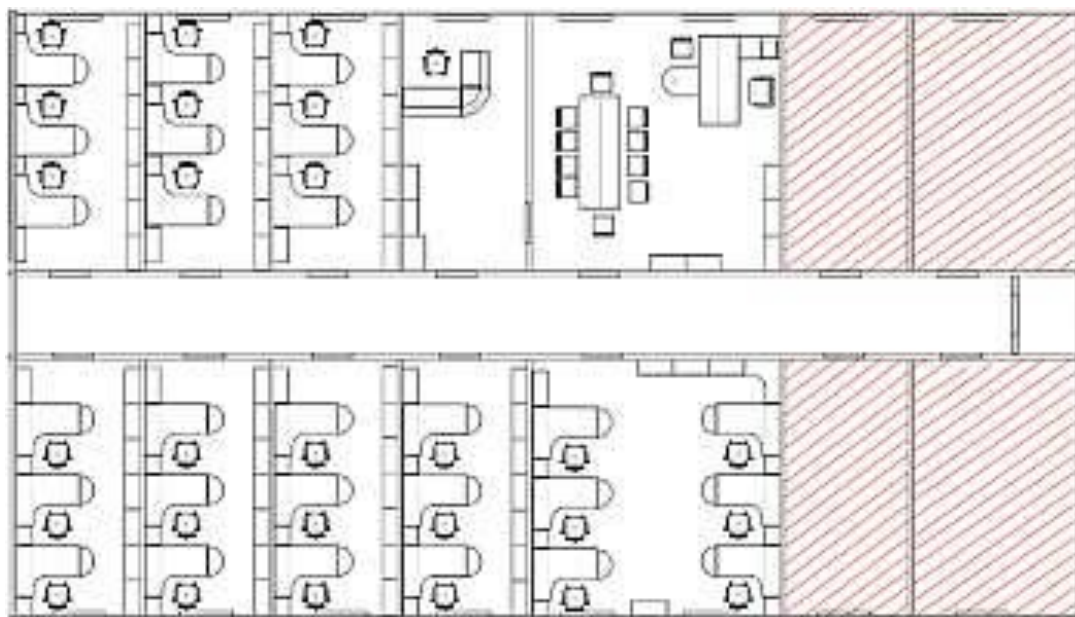


Рисунок 10 – Общая площадь помещения 332 кв. м, при рациональной расстановке, «умной» мебели

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

Основная задача проектирования рабочего пространства в офисе - это создание наиболее эффективного офиса, который будет работать, и

повышать производительность труда сотрудников, работающих в этом офисе.

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

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

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

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

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

На основе приведённых данных можно сделать выводы о снижении производительности труда сотрудников, которые стоят компаниям больших денег. Например: сотрудник, зарабатывающий 60 000 рублей в месяц и теряющий на отвлекающие факторы 1 час в день, обходится компании в 75000 рублей в год. Кроме того, сотрудники, дополнительно нагружаемые плохой акустикой помещений, - это менеджеры, руководители и творческие работники, которые тратят значительную часть своего времени на задачи, требующие интенсивной концентрации и стратегически влияющие на итог деятельности компании.

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

Около 90% рабочего времени сотрудники, работающие в офисе, проводят сидя за рабочим столом. Комфорт офиса складывается из эргономики рабочего места и рационального планирования офисного пространства в целом. Основа последней - деление на рабочие зоны так, чтобы каждый сотрудник работал максимально эффективно и сам по себе, и в команде. Наиболее удачным считается расположение мебели по принципу: когда необходимые для ежедневной работы полки, тумбы, шкафы находятся на расстоянии вытянутой руки. Такое расположение мебели позволяет

исключить ненужные затраты энергии и направить все силы на выполнение своих обязанностей. Специальными исследованиями доказано, что благодаря соблюдению норм эргономики экономится около 30% рабочего времени, соответственно, настолько же увеличивается производительность труда.

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

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

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

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

Сегодня работники не просто хотят трудиться с комфортом, в офисе они хотят ещё и отдыхать. Стандартные пункты о зарплате, условиях труда и добровольного медицинского страхования больше не так сильно привлекают

современных соискателей. Чтобы «заманить» в свои сети высококвалифицированных и жаждущих работать специалистов, компаниям нужно разбавлять скучную рабочую обстановку и придумывать всевозможные приятные удобства.

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

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

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

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

Это и есть основная проблема во всех компаниях. Незаконченная во время и до конца работа — один из факторов, который ведет к недовольству заказчиков. Невозможно удовлетворить ожидания заказчика, если работа не выполнена, по причине того, что работник ушел в отпуск. Управленцы ждут, что другие сотрудники возьмут на себя обязанности коллеги, но на деле это

происходит далеко не всегда. Даже если другой работник получил дополнительную квалификацию, с момента обучения, возможно, прошло уже несколько месяцев или он может не захотеть или побояться брать на себя ответственность за чужую работу.

2. Текучесть кадров, безусловно, влияет на работу.

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

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

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

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

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

6. Стандартизация помогает добиться единообразия. Заказчики ожидают получить стандартный товар или услугу независимо от того, кто выполняет работу. Чтобы повысить эффективность компании и качество услуг, предоставляемых потребителям, следует документировать все

процессы. Если похожие задания выполняют три человека, то, скорее всего, каждый из них использует свой подход или метод. Построение рационального офиса подразумевает следующее:

1. В центре внимания находятся не сотрудники, а процессы.
2. Доступность и простота передачи знаний от одного сотрудника к другому от одного человека другому.
3. Детализировать и рассматривать рабочие процессы, что позволит контролировать и совершенствовать их.
4. Стандартизировать знания о процессах работы, привести их к единообразию.
5. Устранять потери по мере их возникновения.

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

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
2Э41	Лепс Э. И.

Школа	Инженерного предпринимательства	Направление/ специальность	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Рабочей зоной является офисное помещение в главном офисе. Деятельность работника направлена на выявление вредных факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - шумы; - электромагнитные поля; - ионизирующие излучения; - возможность возникновения чрезвычайных ситуаций. <p>Рабочее место полностью соответствует безопасному и пригодно для выполнения работы. Выстроена система охраны труда и техники безопасности. Проявлений вредных факторов, оказывающих опасное воздействие на окружающую среду не выявлено.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility». - Трудовой кодекс Российской Федерации. - Федеральное законодательство в сфере охраны труда.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; 	<p>Провести анализ внутренней социальной политики НК РОСНЕФТЬ, направленной на работу с персоналом. Рассмотреть вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - охраны труда и его безопасности; - медицинского страхования; - программы подготовки и повышения квалификации; - оздоровления, спорта и организации отдыха сотрудников. <p>Описать вопросы кадровой политики.</p>

- оказание помощи работникам в критических ситуациях.	Описать систему социальных гарантий предприятия.
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.	Провести мониторинг внешних факторов социальной ответственности руководства НК РОСНЕФТЬ В частности: - вопросы безопасности на предприятии; - вопросы охраны труда и окружающей среды; - вопросы спонсорства и благотворительности.
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.	Кодекс деловой и корпоративной этики на НК РОСНЕФТЬ , официальный сайт Компании. Анализ принципов формирования элементов и структуры программ корпоративной социальной ответственности предприятия. Определение затрат на программы социальной ответственности предприятия.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Стейкхолдеры НК РОСНЕФТЬ . Структура программ КСО НК РОСНЕФТЬ . Затраты на мероприятия КСО НК РОСНЕФТЬ . Оценка эффективности мероприятий КСО

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э41	Лепс Э.И.		

4 Социальная ответственность НК РОСНЕФТЬ

4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности

НК РОСНЕФТЬ является публичным акционерным обществом и добросовестным участником рыночного хозяйства. Сочетая в себе эти миссии, Компания по собственной инициативе берет на себя обязанности по социально ответственному поведению перед сторонами, интересы которых затрагивает деятельность НК РОСНЕФТЬ .

Продажа существующих обязательств происходит в ходе переговоров с профессиональным объединением НК РОСНЕФТЬ и закрепляется в двухстороннем Соглашении и прочих локальных нормативных актах.

Нормы и принципы, закрепленные в настоящем Социальном документе обязательны для предприятия и контролируемых ее некоммерческих организаций.

Утверждая Социальный кодекс, Компания подтверждает, что закрепленные обязательства:

- являются по отношению к законам Российской Федерации и международным стандартам дополнительными;
- они не подменяют собой и не отменяют итоги коллективных соглашений с работниками;
- обращены на работников, неработающих пенсионеров предприятия НК РОСНЕФТЬ , акционерам, коммерческим партнёрам, государству и гражданскому обществу;
- имеют под собой экономические расчеты;
- рассчитаны на совместные действия, инициирующие участниками рынка и партнерское взаимодействие с обществом и государством;
- в ходе переговоров по заключению Соглашения между предприятием и профобъединением, все разногласия утверждаются на заседании Совета директоров Компании.

Уровень отзыва на различные социальные потребности сотрудников представляют собой социальную ответственность предприятия. Независимо от того как складывается экономическая ситуации в стране и в мире, Предприятие принимает меры для выполнения своих обязательств, содержащихся в Социальном кодексе. НК РОСНЕФТЬ - социально ответственным предприятие. Особое внимание уделяется экологической и промышленной безопасности, а так же, экономической и социальной поддержке регионов. Кроме этого, компания обеспечивает гарантированный социальный пакет для своих сотрудников и их семей, проводит активные действия по созданию достойных условий труда на производстве.

В главе проводится анализ процесса управления корпоративной социальной ответственностью, дана характеристика корпоративной социальной ответственности НК РОСНЕФТЬ . Внесены предложения по улучшению управления корпоративно-социальной ответственностью.

4.2 Охрана труда

НК РОСНЕФТЬ гарантирует соблюдение международных стандартов, которые были приняты Международной Конвенцией организации труда, по вопросам оплаты труда, охраны труда, предоставления оплачиваемых ежегодных и других отпусков, охраны труда и социального страхования.

Социальная политика компании ориентирована на:

- социальную защиту сотрудников;
- мотивацию работников эффективной работе;
- различные компенсации и гарантии;
- оказание материальной поддержки сотрудникам;
- санаторно-курортное обслуживание;
- дополнительное медицинское страхование;
- безопасные и удобные условия труда;

- дополнительные пенсии.

Для обеспечения комфорта и безопасность труда, на постоянной основе проводится мониторинг вредных факторов, а так же разрабатываются мероприятия направленные на их устранение.

К ним относятся:

1) Отклонение климатических показаний на открытом воздухе. Источником формирования данного вредного производственного фактора могут являться плохие климатические условия, в результате которых возможно отклонение показателей климата в рабочей зоне. Отклонение показателей климата может привести к ухудшению общего самочувствия сотрудников.

Воздействие на человека в течение длительного времени неблагоприятных условий приводит к ухудшению его здоровья, снижению производительности труда. Повышенная температура воздуха приводит к быстрой утомляемости работника, возможен перегрев организма и тепловой удар.

Высокая влажность при высокой температуре воздуха так же приводит к перегреванию организма. Если влажность низкая, возможно проявление неприятных ощущений, которое сопровождается сухостью слизистых оболочек органов дыхания.

Подвижность воздуха при высоких температурах способствует теплоотдаче организма человека.

Мерами защиты служат перерывы в работе, применение защитных касок и защитной спецодежды (костюм хлопчатобумажный).

2) Повышенный уровень шума. Беспорядочное сочетание звуков различной частоты называется шумом. Источниками шума могут стать машины для проведения ремонтных работ.

Если шум воздействует на организм в течение длительного времени, это отрицательно сказывается на эмоциональном состоянии сотрудников, а

также возможно снижение слуха.

В соответствии с ГОСТ 12.1.003 – 83 (1999) эквивалентный уровень шума (звука) не должен превышать 80 ДБ. А чтобы предотвратить негативное воздействие производственного шума на сотрудников, применяют средства коллективной и индивидуальной защиты. Также, на объектах, используются средства индивидуальной защиты (наушники; ушные вкладыши).

3) Физические нагрузки. Они характеризуется степенью физического напряжения организма. Физические нагрузки на организм требует больших мышечных усилий.

Физические нагрузки классифицируют на статические и динамические. Разница между ними заключена в степени нагруженности мышц и уровнем энергетических затрат.

4.3 Анализ факторов внешней социальной ответственности

Компании НК РОСНЕФТЬ ежегодно увеличивает затраты на разработку и участие в проектах, конкурсах, направленных на благотворительность и улучшение экологической обстановки. Помощь оказывается детским домам, ветеранам и инвалидам великой отечественной войны (ВОВ), малообеспеченным семьям, военнослужащим. На постоянной основе компании взаимодействуют с органами местной власти. В компаниях разработаны добровольные инициативы.

Проверка проведена с целью реализации задач ответственности перед потребителями за качество товаров и услуг. Также, НК РОСНЕФТЬ стал участником проекта «Зеленый офис», реализуемым Greenpeace. Сущность проекта заключена в выполнении добровольных обязательств, направленных на улучшение экологической атмосферы офисов. По этой программе, участники проекта имеют возможность сократить расходы на содержание офиса, внести вклад в экономию энергопотребления, сокращения выбросов

парниковых газов. «Зеленый офис» позволит выполнить ряд мероприятий по ресурсосбережению по направлениям:

- Тепло (в этом случае, в зависимости от присутствия сотрудников в помещении, используется автоматическая или ручная система регулировки, подачи тепла);
- Электроэнергия (запрет на использование ламп накаливания, использование систем автоматического контроля освещения: датчики присутствия, датчики движения);
- Вода (установка приборов учета расхода воды);
- Ресурсы (применение офисной бумаги и гигиенической продукция, изготовленной из вторсырья, двухсторонняя печать, отдельный сбор мусора: бумага, пластик, стекло).

Одним из приоритетов Компания считает помощь детям. Этот приоритет преобладает во многих программах, реализуемых в России:

- 4) культуры;
- 5) благотворительные;
- 6) спонсорские;
- 7) программы развития детского и юношеского спорта.

В современных условиях, наиболее обоснованными являются именно социальные инвестиции в человеческий капитал.

Компания стремится к сбалансированному подходу, тем самым оказывает поддержку детям, оставшихся без попечения родителей в отличие от их сверстников, а так же детям, воспитывающимся вполне благополучных семьях, и помогают развивать их природные таланты.

Еще одним приоритетом компании являются поддержка и забота подрастающего поколения. Кроме этого, компания подготавливает квалифицированных специалистов путем организации обучения и повышения квалификации. Под патронажем Томскэнергооблэнерго находятся ряд высших учебных заведений, в которых подготавливаются специалисты профиля теплоэнергетики. Предприятие помогает больницам в регионах

своего присутствия. Сотрудники, не остаются безучастной к проблемам родного региона. Регулярно проводятся волонтерские мероприятия: дни донора, акции помощи и прочие.

4.4 Определение стейкхолдеров предприятия

Стейкхолдерами называют заинтересованные стороны, на которые деятельность предприятия оказывает прямое или косвенное воздействие.

Говоря о стейкхолдерах НК РОСНЕФТЬ , влияющих на бизнес и успех компаний можно выделить прямых:

1. Акционеры Компании.
2. Сотрудники Компании.
3. Организации по производству и реализации кабельной продукции и энергосбытового оборудования.
4. Заводы по производству энергосбытового оборудования.
5. Научно-исследовательские учреждения.
6. Торговые субъекты, реализующие нефтегазовую продукцию.
7. Потребители продукции и услуг.
8. Организации социальной сферы, нуждающиеся в финансовой поддержке.

Другие группы стейкхолдеров, которые косвенно влияют на бизнес, но тесно связаны с обществом:

- 8) Министерство энергетики РФ.
- 9) Правительство РФ.
- 10) Всемирный фонд дикой природы.
- 11) ФНС.
- 12) Федеральная таможенная служба.
- 13) Прочие органы власти.

В таб. 16 приведен список стейкхолдеров по степени важности.

Таблица 16 - Стейкхолдеры НК РОСНЕФТЬ

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Акционеры и сотрудники НК РОСНЕФТЬ	Министерство энергетики РФ
Организации по производству и реализации кабельного и энергосбытового оборудования	Правительство РФ
Заводы по производству энергосбытового оборудования	Всемирный фонд дикой природы
Научно-исследовательские учреждения	
Торговые субъекты, реализующие кабельную и энергосбытовую продукцию	ФНС
Потребители продукции и услуг	Федеральная таможенная служба
Предприятия социальной сферы, нуждающиеся в финансовой поддержке	Прочие органы власти

Основную часть (по долям) занимают прямые стейкхолдеры. К косвенным стейкхолдерам относятся органы управления местного, регионального и федерального, уровня. Для предприятий энергетики, деятельность которых строго регулируется Правительством РФ и органами власти, влияние косвенных стейкхолдеров значительно.

4.5 Определение затрат на программы КСО

Любая программа корпоративной социальной ответственности компании направлена на улучшение уровня жизни населения, безопасности труда и повышения качества жизни сотрудников. Структура программ КСО описана в таб. 17 .

Таблица 17 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Благотворительность	Благотворительные пожертвования	Компании социальной сферы, которой нуждается в финансовой поддержке, Потенциальные потребители .	Ежегодно	Поддержка социально незащищенных групп населения, ветеранов войны и труда, людей с ограниченными возможностями, детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, малообеспеченных и многодетных семей
Безопасность труда	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, органы власти по охране труда	Ежегодно	Безопасные условия труда, минимизация риска аварийных ситуаций и производственного травматизма
Социальная политика	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, Научно-исследовательские учреждения	Ежегодно	Улучшение условий быта, отдыха и труда сотрудников, забота о состоянии их здоровья, развитие спорта, поддержка ветеранов труда и пенсионеров, содействие региональному развитию, добровольное страхование
Кадровая программа	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Обеспечение потребности в высококвалифицированном персонале
Окружающая среда	Социально-ответственное поведение	Потребители продукции и услуг	Ежегодно	Обеспечения экологической безопасности производственных объектов, охраны атмосферы, водных ресурсов и рекультивации земель

Предприятия энергетики в рамках корпоративной социальной ответственности инвестируют в сферы, напрямую влияющие на жизнь местного населения. Основная доля средств большинства предприятий направляется на развитие социальной инфраструктуры и образования.

Данные таб. 17 позволяют сделать выводы о том, что мероприятия КСО, реализуемые предприятием НК РОСНЕФТЬ целесообразны и соответствуют ожиданиям стейкхолдеров.

Важным является то, что предприятие побуждает персонал к эффективной деятельности для достижения социальных целей организации. Поэтому администрация предприятия нацелено на создание условий для здорового психологического климата в коллективе. С этой целью проводится ряд корпоративных мероприятий для сотрудников и их семей – «Спортивные старты», «Конкурс детских рисунков», «Посвящение в первоклассники».

Предприятие дорожит корпоративным духом, складывающимся из традиций. «Отчетом по программе устойчивого развития за 2017 год», опубликованному в открытых источниках интернет ресурсов предоставлены следующие данные по расходам табл.18.

Таблица 18 – Затраты на мероприятия КСО

Наименование мероприятия	Единица измерения	Цена, млн. руб.	Стоимость реализации на планируемый период, млн. руб.
Социальная программа «Наши ветераны»	млн. руб.	2,8	2,8
Конкурс социальных проектов	млн. руб.	0,4	0,4
Спонсорство и благотворительность	млн. руб.	0,8	0,8
Безопасность производства	млн. руб.	1,2	1,2
Инвестиционная политика в человеческий капитал	млн. руб.	1,0	1,0
Программа по «Охране окружающей среды»	млн. руб.	1,2	1,2
ИТОГО			7,4

Изучив внутреннюю и внешнюю социальную политику НК РОСНЕФТЬ можно сделать следующие выводы:

1. Компания является крупнейшей российской и мировой корпорацией.
2. Она формирует систему корпоративного управления, которая отвечает общепризнанным мировым стандартам и обеспечивает реализацию гражданских прав акционеров, за счет чего строятся эффективные взаимоотношения с инвесторами, акционерами и прочими стейкхолдерами.
3. НК РОСНЕФТЬ принял и реализует концепцию социальной ответственности перед обществом.
4. Компания делает акцент на мировую практику КСО. НК РОСНЕФТЬ необходимо реализовывать больше проектов, направленных на регионы присутствия, уделять больше внимания проектам, направленным на персонал.

К реализации предложены несколько мероприятий: введение бесплатных обедов для сотрудников, программа помощи с жильем молодым семьям, оплата проезда на коммерческом транспорте, привлечение работников к участию в существующих социальных проектах.

4.6 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Оценка эффективности программы корпоративной социальной ответственности НК РОСНЕФТЬ строиться на основе принципов планирования и реализации затрат на мероприятия и ожидаемого эффекта. Поскольку программа реализуется не только в отношении собственных сотрудников, эффективность программ КСО оценить сложно в денежном эквиваленте, но можно оценить по отношению к предприятию и обществу. Результаты эффективности программ КСО занесены в таб. 19.

Таблица 19 – Оценка эффективности мероприятий КСО

Наименование мероприятия	Затраты, млн. руб.	Эффект для компании	Эффект для общества
Социальная программа «Наши ветераны»	2,8	Улучшение имиджа компании. Снижение текучести кадров. Повышение морального духа персонала.	Улучшении материального благополучия граждан. Помощь ветеранам компании.
Конкурс социальных проектов	0,4	Улучшение имиджа компании. Повышение морального духа персонала. Привлечение инвестиций.	Улучшение экологической ситуации в регионе, за счет чего улучшается влияние на здоровье населения. Обеспечение детского досуга. Помощь ветеранам.
Спонсорство и благотворительность	0,8	Установление связи с органами местного самоуправления. Повышение узнаваемости товаров и услуг. Улучшение имиджа компании.	Улучшение материального благополучия граждан. Помощь нуждающимся. Устранение социальной напряженности. Помощь ветеранам и детям.
Безопасность производства	1,2	Улучшение имиджа компании. Повышение морального духа персонала. Повышение узнаваемости товаров и услуг.	Устранение социальной напряженности. Улучшение экологической обстановки в регионе.
Инвестиционная политика в человеческий капитал	1,0	Улучшение имиджа компании. Повышение морального духа персонала. Повышение квалификации персонала.	Улучшение материального благополучия граждан. Улучшение здоровья сотрудников. Решение социальной проблемы.
Программа по «Охране окружающей среды»	1,2	Улучшение имиджа компании. Стимулирование сбыта. Установление связи с органами местного самоуправления. Привлечение инвестиций.	Улучшение экологической обстановки в регионе, как следствие улучшение здоровья граждан.
ИТОГО	7,4		

Вывод: Оценка эффективности мероприятий КСО показала правильность выбора мероприятий КСО. Эффект для компании и для общества от проведенных мероприятий в соотношении с произведенными затратами является оптимальным.

В качестве рекомендаций по усовершенствованию КСО в НК РОСНЕФТЬ можно считать:

- дальнейшее усовершенствование действующей КСО;
- содействие с другими социально-ответственными организациями;
- создание условий для поиска и привлечение новых талантливых кадров, путем поддержки талантливой молодежи;
- в сфере окружающей среды предлагаем направить усилия на уборку городской территории;
- применение жилищной программы жилищного кредитования;
- развитие корпоративного волонтерства;
- защита прав и интересов сотрудников предприятия;
- интеграция принципов корпоративной социальной ответственности во все виды своей деятельности.

Заключение

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

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

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

лечение, реализация ипотечного жилищного кредитования, что свидетельствует о высокой социальной защищённости работников компании. В период с 2013 по 2017 года в компании наблюдается непрерывный темп прироста работников, что свидетельствует о положительной динамике роста компании, объёмов заказов и увеличением ее конкурентоспособности в целом. Основные причины увольнений: выход на пенсию и перевод в периметре компании, основной состав компании работники от 18 до 29 лет, то есть молодые специалисты, приток численности кадров превышает отток почти в два раза, что является положительной динамикой для развития компании. В 2017 году в компанию пришло 104 сотрудника, по корпоративной программе ипотечного жилищного кредитования было обеспечено жильём 4 молодых специалиста, выделено 17 путевок в санатории для работников и членов их семей, у работников родилось 17 детей и зарегистрировано 5 браков. Компания осуществляет непрерывный мониторинг состояния своего рабочего персонала, социально и материально поддерживает и совершенствует его в области профессионализма.

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

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

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

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

Список используемых источников

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. Пособие /А.Н. Аверин. - М.: Флинта: МПСИ, 2015. - 398 с.
2. Архипова Н. И., Кульба В. В., Косяченко С. А. Организационное управление: учебное пособие /Н.И.Архипова, В.В.Кульба, С.А.Косяченко. - М.: ПРИОР, 2016. - 420 с.
3. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом /Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. - М.: Юнити, 2015. - 561 с.
4. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: учебное пособие /И.В.Бизюкова. - М.: ОАО "Изд-во "Экономика", 2016. - 580 с.
5. ГОСТ ISO 9001-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Требования.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом /А.П.Егоршин. - Нижний Новгород, 2016. - 310 с.
7. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учеб. пособие /Под ред. Ю.П. Ани-скина. - М.: Омега-Л, 2014. - 342 с.
8. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие /Е.В.Маслов /Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2017. - 561 с.
9. Методические указания Компании «Руководство по применению фирменного стиля ПАО «НК «Роснефть» в делопроизводстве» No ПЗ-01.04 М-0004 версия 2.00, введённые в действие приказом НК «Роснефть» от 23.12.2013 N° 247-п/13.
10. Минаев Э.С. Менеджмент персонала: функции и методы /Э.С.Минаев. - М., 2015. - 365 с.
11. Положение Компании «О наставничестве и наставниках ДО ПАО «НК «Роснефть» N° П2-03 С-010, версия 1.00, введённое в действие приказом НК «Роснефть» от 15.06.2014 No55-п.

12. Положение Компании «Об организации и реализации ипотечного жилищного кредитования молодых работников ПАО "НК "Роснефть", введенное в действие приказом НК «Роснефть» от 15.06.2014 №55-п.
13. Положение Компании «Порядок работы с молодыми специалистами ПАО «НК «Роснефть» № П-12 С-009 версия 1.00, введенное в действие приказом НК «Роснефть» от 15.06.2017 №55-п.
14. Положение НК «Роснефть» «Об оплате труда» № П2-03 Р-0001 ЮЛ-188 версия 2.00, утвержденное приказом от 02.05.2012 № 111-п/12.
15. Положение НК «Роснефть» «Социальные льготы, гарантии, компенсации» № ПЗ-09 Р-0059 ЮЛ-188 версия 1.00, утвержденное приказом от 12.01.2015 №04-п/15.
16. Поляков В.А. Технология карьеры: Практическое руководство /В.А. Поляков. - М.: Дело, 2012. - 580 с.
17. Практикум по управлению персоналом /Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ГУУ, 2014. - 498 с.
18. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом /В. А. Спивак. - СПб.: Питер, 2015. - 634 с.
19. Стандарт Компании «Порядок обучения (подготовки) и проверки знаний (аттестации) работников по безопасности труда» № ПЗ-05 С-0081 версия 2.00, введенный в действие приказом НК «Роснефть» от 02.12.2017 № 234-п/11.
20. Стандарт НК «Роснефть» «Порядок аттестации, повышения в должности и увеличения окладов работников Компании» № П2-03 С-0034 ЮЛ-188 версия 4.00, утвержденный приказом от 29.04.2015 № 155-п/15.
21. Стандарт НК «Роснефть» «Порядок работы с молодыми специалистами» № П2-03 С-0030 ЮЛ-188 версия 1.00, утвержденный приказом НК «Роснефть» от 31.10.2017 № 208-п/11.
22. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
23. Управление организацией: Учебник /Под ред. А.Г. Поршне, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 440 с.

24. Управление персоналом: пособие /Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ПРИОР, 2015. - 560 с.

25. Управление персоналом: Учеб.-практ. пособие /Под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. - М.: ПРИОР, 2016. - 511 с.

26. Федеральный закон «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством» от 29.12.2006 № 255-ФЗ.

27. Федеральный закон от 29.11.2010 № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации».

28. Чаплина А.Н. Культура управления: учебное пособие /А.Н. Чаплина. - Красноярск: КГПУ, 2016. - 298 с.