

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

Институт электронного обучения
Специальность 080507 «Менеджмент организации»
Кафедра Менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

УДК 658.5:005.95/.96

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3–3302	Вахидова К.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Л.Р.	к.ф.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Нормоконтроль

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Томск – 2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения

Направление подготовки (специальность) 080507 «Менеджмент организации»

Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Н.О. Чистякова

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
З–3302	Вахидовой К.В.

Тема работы:

Формирование кадровой политики предприятия

Утверждена приказом директора (дата,
номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе

(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.).

1. Отчет по преддипломной практике.
2. Учебники и учебные пособия.
3. Периодические издания.
4. Электронные издания.
5. Интернет источники

Перечень подлежащих исследованию,
проектированию и разработке вопросов

(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).

1. Теоретические и методические основы кадровой политики предприятия.
2. Характеристика кадровой службы предприятия.
3. Анализ эффективности кадровой политики предприятия

Перечень графического материала

(с точным указанием обязательных чертежей)

1. Организационная структура предприятия
2. Динамика численности персонала предприятия.
3. Характеристика персонала предприятия

	по: полу, возрасту, уровню образования 4. Механизм управления персоналом. 5. Анкета—анализ кадровой политики предприятия
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Л.Р.	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З—3302	Вахидова К.В.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 96 страниц, 15 рисунков, 26 таблиц, 44 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровый потенциал, персонал, управление персоналом, мотивация, стимулирование труда, оплата труда.

Объект исследования – организационные и методологические механизмы формирования кадровой политики предприятия.

Цель работы – исследовать эффективность кадровой политики предприятия на примере службы буровых работ предприятия ООО «СГК–Бурение»

В процессе исследования были изучены теоретические и методологические основы кадровой политики предприятия; проведен анализ кадровой политики ООО «СГК–бурение»; осуществлен количественный и качественный анализ состава персонала службы буровых работ ООО «СГК–Бурение»; выявлены проблемы реализации кадровой и предложены рекомендации по ее оптимизации.

Степень внедрения: предложенные в работе мероприятия приняты к рассмотрению руководством предприятия ООО «СГК– бурение»

Область применения: предложенные в работе мероприятия будут применены в деятельности кадровой службы предприятия ООО «СГК–Бурение»

Экономическая значимость работы: реализация предложений по совершенствованию кадровой политики позволит обеспечить необходимый уровень квалификации работников, улучшить использование рабочего времени, повысить степень удовлетворенности трудом, что в конечном итоге обеспечит достижение нормативной выработки

В будущем планируется оптимизация кадровой политики предприятия СБР ООО «СГК–Бурение» на основе разработанных рекомендаций по оптимизации кадровой политики.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Персонал – личный состав или работники учреждений, предприятия, составляющие группу по профессиональным или служебным признакам.

Кадровая политика – один из важнейших инструментов активного воздействия на все процессы, происходящие в коллективе, в том числе и на развитие экономики страны, так как решение многих хозяйственных вопросов, во многом зависит от правильности использования кадров.

Закрытая кадровая политика – это тип кадровой политики, имеющий время для разработки долгосрочных кадровых целей, направленных на создание и укрепление корпоративной культуры, сплоченность и мотивирование сотрудников на достижение поставленных целей организации.

Открытая кадровая политика – это политика с применением агрессивных методов завоевания рынка. Жесткая конкурентная борьба, стремительный рост и быстрое развитие.

Стратегия – долгосрочный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

К_{в.к.} – коэффициент выбытия кадров

К_{т.к.} – коэффициент текучести кадров

К_{п.к.} – коэффициент приёма кадров

К_{с.к.} – коэффициент стабильности кадров

К_{о.р.} – коэффициент численности основных рабочих

Содержание

Реферат	4
Введение.....	7
1 Теоретические и методологические основы кадровой политики предприятия	10
1.1 Понятие и цели кадровой политики предприятия.....	10
1.2 Типы кадровой политики предприятия	13
1.3 Принципы, формы и методы формирования кадровой политики предприятия	18
2 Характеристика кадровой политики службы буровых работ ООО «СГК- Бурение».....	29
2.1 Производственная характеристика предприятия ООО «СГК-Бурение»	29
2.2 Анализ количественного и качественного состава персонала службы буровых работ ООО «СГК-Бурение».....	33
2.3 Анализ кадровой политики предприятия ООО «СГК-Бурение»	44
3 Анализ эффективности кадровой политики предприятия: проблемы и стратегическое развитие СБР ООО «СГК-Бурение».....	55
3.1 Проблемы реализации кадровой политики предприятия	55
3.2 Мероприятия по оптимизации кадровой политики предприятия.....	63
4 Корпоративная социальная ответственность ООО «СГК-Бурение»	81
Заключение	88
Список использованных источников	91
Приложение А	97
Бланк анкеты.....	97
ПриложениеБ	98
Программа адаптации новых сотрудников	98

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что вводимые в настоящее время формы и методы управления, организационные структуры, направленные на стимулирование предприимчивости и развитие рыночных отношений предприятий, часто недостаточно эффективны и не достигают поставленных целей. Одной из основных причин этого является слабая обеспеченность проводимых реформ необходимыми кадрами. Решению этой проблемы должна помочь четко разработанная кадровая политика организации.

Для эффективного развития предприятия, одной из важных задач, является подбор и формирование квалифицированного и работоспособного кадрового состава. В настоящее время в производственной деятельности систематически возникают нестандартные ситуации, которые зачастую требуют от сотрудников неформального подхода для их разрешения. Поэтому для руководителя важным условием стабильного развития предприятия является формирование квалифицированной и ответственной команды сотрудников. Формирование целенаправленной квалифицированной команды, а также грамотное управление ею являются одним из основных факторов предпринимательского успеха.

Подбор команды – это искусство, необходимое руководителю, для того чтобы его фирма работала успешно. Практика предпринимательской деятельности свидетельствует, что значительного успеха добиваются только те предприниматели – руководители, которые смогли сформировать в своих организациях эффективно и слаженно действующую команду кадров.

Недостаточная теоретическая и методическая разработанность проблемы формирования кадровой политики применительно к отраслям и специализации деятельности предприятия, определяют актуальность, практическую значимость темы данного исследования.

Целью настоящей выпускной квалификационной работы является исследование эффективности кадровой политики предприятия на примере службы буровых работ предприятия ООО «СГК– Бурение».

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методологические основы кадровой политики предприятия;
2. Исследовать особенности кадровой политики предприятия ООО «СГК–бурение»;
3. Провести анализ количественного и качественного состава персонала службы буровых работ ООО «СГК–Бурение»;
4. Исследовать проблемы реализации кадровой политики предприятия;
5. Разработать мероприятия по оптимизации кадровой политики предприятия.

Объектом исследования являются организационные и методологические механизмы формирования кадровой политики ООО «СГК–Бурение».

Предмет исследования – способы повышения эффективности кадровой политикой предприятия.

Степень разработанности проблемы. Вопросам исследования эффективности кадровой политики, и принципам её формирования посвящены работы многих отечественных и зарубежных авторов. Большой вклад в изучение кадровой политика и повышения её эффективности внесли: Беленькая Е.В., Назарова Е.В., Сычева Е.И., Егорова Н.Е., Зайкова В.С., Палеева И.В., Токмина Т.В., Хафизова Я.Ш., Царева М.С., Чвиков Д.А., Чернышева Е.В., Шарапова А.А., Шумилов Д.Р., Рязанова О.Е., Козлова О.А., Тарифян Д.К., Мироненко О.Н., Алексеев О.А., Хорошун Н.А.Ю., Завершинский Е.А., Салмин А.А., Пахлова И.В., Данкова Ж.Ю., Алексеева Я.П., Тимошкина Е.В., Агафонова М.С., Спиридонов Ф.А. и др.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды и разработки отечественных и зарубежных специалистов по проблемам эффективности формирования кадровой политики на предприятии, методические материалы научно–практических конференций и семинаров по теме исследования.

Основные методы исследования. В работе использованы методы стратегического управления, метод сравнительного анализа, анкетирование, методы системного, логического анализа и математического моделирования.

Информационной базой исследования послужили данные кадровой службы предприятия ООО «СГК–Бурение», а также результаты научно–исследовательских работ различных авторов.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из трех глав, одного раздела, введения, заключения, списка использованных источников и литературы и приложений.

1 Теоретические и методологические основы кадровой политики предприятия

1.1 Понятие и цели кадровой политики предприятия

Современный этап развития экономики России характеризуется возрастающей ролью человеческого фактора. В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой организации являются её сотрудники [10, с.27].

В основе кадровой политики лежат принципы демократии управления; знания отдельных людей и их потребностей; справедливости; соблюдения равенства и последовательность.

Сутью кадровой политики является такая работа с персоналом, которая соответствует концепции развития организации, т.е. кадровая политика – составная часть стратегически ориентированной политики организации.

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

Иными словами, кадровая политика становится мощным стратегическим инструментом системы управления персоналом организации. Проблема формирования эффективной кадровой политики обладает высокой актуальностью. Это обусловлено следующими обстоятельствами:

во–первых, современные условия жизни создали некоторые требования общества условиям труда;

во–вторых, в настоящее время конкуренция переходит в кадровую плоскость.

в–третьих, несомненную важность имеет высокая значимость и потенциал грамотно сформированной кадровой политики, которая позволяет обеспечить оптимальный баланс кадровых процессов.

Несмотря на очевидную выгодность совершенствования кадровой политики организации для компаний, лишь малое количество отечественных предприятий занимаются этим вопросом вплотную.

Кадровая политика – один из важнейших инструментов активного воздействия на все процессы, происходящие в коллективе, в том числе и на развитие экономики страны, так как решение многих хозяйственных вопросов, во многом зависит от правильности использования кадров. Работа с кадрами относится к ключевым моментам деятельности любого предприятия как элемента экономики государства [13, с.29].

Мы исходим из понимания кадровой политики как генерального направления действий кадровой работы, включающего совокупность определенных принципов по разработке конкретных задач для укрепления кадрового потенциала организации, развития мотивационного трудового коллектива, что положительно повлияет на производительность труда.

Особенно важно для достижения поставленных целей – обеспечение необходимого производственного поведения сотрудников. Если говорить о назначении кадровой политики, то таковую можно определить, как своевременное формулирование цели в соответствии со стратегией развития организации, постановка проблем и задач, нахождение способов достижения целей.

Механизм реализации кадровой политики есть не что иное, как нормированная система организационных мер, затрагивающая как социальные, так и организационно–административные стороны жизнедеятельности организации с целью предотвращения кадровых проблем и удовлетворения потребностей организации в персонале.

На основе концепции и принципов управления персоналом разрабатывают кадровую политику – основные направления, формы, методы и критерии работы с персоналом, направленные на повышение эффективности его использования и деятельности организации в целом.

Кадровая политика имеет главную цель – обеспечение на сегодняшний момент и в будущем каждого рабочего места персоналом надлежащей квалификации, формирование и оптимальное использование кадров для достижения целей предприятия.

Обеспечение эффективного кадрового процесса, будет способствовать устойчивому развитию экономики, политической жизни и социальной сферы любой организации.

Эффективная кадровая политика – это такая политика, которая создает условия для рационального использования кадров на предприятии и является:

- составной частью стратегической программы предприятия, где реализация стратегии идет через кадровое обеспечение;
- гибкой, то есть она должна быть разработана с учетом потребностей и предприятия и персонала, это влияет на эффективность работы сотрудников, а с другой – динамичной, то есть корректироваться согласно изменениям тактики предприятия и экономической рыночной ситуации;
- экономически обоснованной и учитывать реальные финансовые возможности организации. Кадровая политика является генеральным направлением кадровой работы, которая реализуется в процессе управления персоналом и модифицируется по мере изменения стратегических приоритетов.

Таким образом, кадровая политика должна быть направлена не только на создание благоприятных условий труда, но и на обеспечение возможности продвижения по карьерной лестнице, на создание уверенности в завтрашнем дне. Кадровая политика имеет главную цель обеспечения на сегодняшний момент и в будущем каждого рабочего места персоналом надлежащей квалификации. Безусловно, главной ее целью является формирование и оптимальное использование кадров для достижения целей предприятия. Проблема заключается в том, чтобы обеспечить эффективный кадровый

процесс, который будет способствовать устойчивому развитию экономики, политической жизни и социальной сферы организации.

1.2 Типы кадровой политики предприятия

Для эффективного развития предприятия, одной из важных задач, является подбор и формирование квалифицированного и работоспособного кадрового состава.

Необходимую положительную репутацию предприятия на рынке создают квалифицированные кадры, путем привлечения клиентов безупречным обслуживанием и сервисом качественной продукции. Подбором и распределением кадров на предприятии должен заниматься отдел кадров совместно с руководителями подразделений, для которых подбираются работники.

Для успешной и бесперебойной работы предприятия следует выполнять систематически следующие мероприятия [14, с. 444]:

- использовать необходимые процедуры отбора работников;
- обеспечивать выполнение менеджерами задач, связанных с кадрами;
- максимально широко использовать способности работников;
- проводить анализ эффективности кадровой политики;
- совершенствовать обучение;
- совершенствовать коммуникации;
- максимально улучшить условия труда;
- усилить получение удовлетворения от работы;
- разработать кадровую стратегию;
- применять не один, а сразу несколько методов подбора кадров.
- анализировать движения рабочих кадров;
- выявлять причины текучести кадров;
- прогнозировать развития предприятия.

В настоящее время выделяю два типа кадровой политики: открытая и закрытая.

Открытая кадровая политика – это политика с применением агрессивных методов завоевания рынка. Жесткая конкурентная борьба, стремительный рост и быстрое развитие.

Открытая кадровая политика ориентирует процессы подбора, отбора и найма персонала на внешний рынок труда. Здесь замещение вакантных должностей происходит на конкурсной основе с приглашением в нем участвовать всех тех, кто по своим профессиональным и личностным характеристикам соответствует заявляемым требованиям. Считается, что такой подход в большей степени соответствует начинающим фирмам. Однако большинство организаций, ориентированных на развитие стремятся максимально задействовать все потенциалы внешнего рынка труда для формирования качественного кадрового состава. В качестве недостатка такого подхода к подбору, отбору, найму персонала следует назвать отрицательное его влияние на систему нематериальной мотивации в организации. В этом случае, работник, который ориентирован на карьеру, может оказаться в менее выгодном положении по сравнению с кандидатом из внешней среды, что скажется на его стремлении качественно выполнять свой функционал.

Особенности открытой кадровой политики представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Особенности открытой кадровой политики

№	Кадровый этап	Кадровые особенности
1	Набор персонала	Сопровождается как правило высокой конкурентностью на рынке труда
2	Адаптация	Возможность быстрой адаптации в коллективе, участие в конкурентной борьбе, мнение сотрудников приветствуется
3	Обучение и развитие	Проводится в специализированных предприятиях, обучение персонала является важным инструментом в конкурентной борьбе
4	Продвижение по службе	Возможность карьерного роста не значительна, возможна текучка и кадровый застой
5	Стимулирование труда и мотивация	Предпочтение отдается внешней мотивации

Источник: составлено автором на основе источника

Закрытая кадровая политика – это тип кадровой политики, имеющий время для разработки долгосрочных кадровых целей, направленных на создание и укрепление корпоративной культуры, сплоченность и мотивирование сотрудников на достижение поставленных целей организации.

Закрытая кадровая политика предполагает ориентацию при замещении вакантных должностей на внутренний рынок труда, т.е. из числа сотрудников организации. В этом случае комплектование новыми кадрами возможно только на низшие должности, при этом приоритет будет отдаваться молодежи. В большинстве случаев данный подход реализуется в случаях, когда одним из ведущих факторов кадровой политики рассматривается корпоративная культура, формирование приверженности и лояльности персонала. В идеальной ситуации это возможно только в том случае, если работник ранее нигде не работал, не имеет профессионального опыта и просто не может сравнить «плюсы» и «минусы» работы в данной организации с какой-то другой. Основным недостатком такого подхода к подбору, отбору и найму персонала является «закостеневание» организационных отношений, отсутствие притока свежих идей и сил, поскольку нахождение на нижних должностях не позволяет участвовать в управлении организации, а впоследствии уже наступает привычка работать так, как требует система.

Таблица 2 – Особенности закрытой кадровой политики.

№	Кадровый этап	Особенности этапа
1	Набор персонала	Присущ кадровый дефицит, кадровый приток отсутствует
2	Адаптация	Адаптационный период эффективен за счет наставнических методов и большой сплоченностью коллектива и традиционных методов управления
3	Обучение и развитие	Обучение проводится внутри предприятия, часто с помощью сторонних специалистов, проведение тренингов, что способствует формированию сплоченности коллектива

Продолжение таблицы 2

№	Кадровый этап	Особенности этапа
4	Продвижение по службе	Часто карьера сотрудника сопровождается планом развития кадров, предпочтение при выборе на должность вышестоящего кадра отдается собственным сотрудникам
5	Стимулирование труда и мотивация	Мотивированию персонала придается особое внимание, в учет принимаются потребности работников и их условия труда

Источник: составлено автором на основе источника 14, с.445.

Для каждого типа кадровой политики характерны определенные мероприятия для достижения кадровых целей. Разработанная кадровая политика предприятия должна соответствовать генеральному направлению действий предприятия и её план должен быть разработан в соответствии с финансово– экономическими показателями предприятия.

Таблица 3 – Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики

Стратегия	Открытая кадровая политика		
	Долгосрочная стратегия	Среднесрочная стратегия	Стратегия на краткосрочный период
Коммерческая	Наем перспективных профессионалов. Разработка определенных требований к	Привлечение специалистов посредством конкурсов, кадровых агентств, отбор перспективных кадров	Отбор определенных кадров для спецпроектов
Финансовая	Создание, оптимизация форм условий труда с применением инновационных технологий	Разработка мер стимулирования персонала. Важное понимание – персонал участвует в прибыли организации	Консультирование кадров относительно профессиональных особенностей работы
Циркуляционная	Мониторинг численного и качественного состава кадров	Поиск более перспективных сотрудников	Разработка социальных программ для сотрудников
Закрытая кадровая политика			
Финансовая	Создание внутренних образовательных центров	Сотрудничество с ВУЗами	Поиск персонала среди знакомых, использование рекомендаций знакомых

Продолжение таблицы 3

Усиленного роста	Планирование карьерного роста сотрудников.	Изучение потребностей персонала, проведение специализированных программ обучение.	Поиск работников с высоким профессиональным потенциалом. Разработка адаптационных программ.
Финансовая	Разработка систем оптимизации трудовых ресурсов и затрат труда	Осуществление обучение административных работников. Реализация социальных программ	Разработка целей для персонала, включение персонала в участие процесса получения прибыли
Сокращения	Не применяется	Использование программ повышения квалификации и переподготовки	Создание рабочих мест для персонала подлежащего повышению
Циркуляционная	Стимулирование творческих проектов сотрудников. Проведение проектных конкурсов среди сотрудников.	Разработка программ позволяющих сотрудникам реализовать свой творческий потенциал	Организация участия персонала в вопросах развития предприятия

Источник: составлено автором на основе источника 14, с. 446.

Поскольку помимо плюсов и у открытой, и у закрытой кадровых политик есть свои недостатки, то, как правило, в реальной деятельности происходит их смешение. Но при этом следует понимать, что оно не должно носить формальный или искусственный характер, поскольку в этом случае не приводит к желаемым результатам. Такое объединение должно приводить к повышению синергетического эффекта. В его результате образуется смешанная кадровая политика, которая предполагает, что организация одновременно является и открытой для потенциальных работников из внешней среды, но при этом балансирует вокруг внутренней занятости и мотивации персонала через карьерные устремления. Такая кадровая политика – это совокупность разных подходов и технологии к организации подбора, отбора и найма персонала. Правильность (или неправильность) их сочетания будет оказывать влияние на результаты деятельности организации, управляемость персонала, сбалансированность внутренней занятости, мотивацию персонала, в том числе на творческую активность. Наконец, подобный подход позволяет

создавать принципиально новые типы кадровой политики, которые носят уникальный характер и предназначены для конкретной организации, что позволяет повысить ее конкурентоспособность.

Таким образом, решение проблемы найма может по-разному выстраиваться в каждой организации в зависимости от взаимосвязанных с ним кадровых процессов, например, развитие организационной культуры, управление мотивации и т.д. Но в любом случае, найм оказывается начальной стадией при развитии персонала организации.

1.3 Принципы, формы и методы формирования кадровой политики предприятия

В современной производственной жизни, когда условия внешней среды меняются очень быстро, главным фактором эффективности кадровой политики является ее гибкость, адаптивность и мобильность. Таким образом, предлагается использовать инновационный подход к формированию кадровой политики на малом и среднем предприятии. Данный подход предполагает, что при формировании и развитии кадровой политики наибольшее внимание необходимо уделять анализу внешних и внутренних факторов.

Кадровая политика играет большую роль в разработке механизма управления малыми и средними предприятиями. Она выступает в качестве инструмента управления.

Кадровая политика любой организации формируется, исходя из целей компании, ее генеральной стратегии. Под эффективностью кадровой политики следует понимать отношение полученного результата к затратам для его достижения.

Выделяют следующие этапы в проектировании кадровой политики [12, с.67]:

1. Разработка норм.

2. Разработка программ.

3. Мониторинг за деятельностью персонала.

Для оценки эффективности формируемой кадровой политики любого предприятия используются следующие подходы:

- количественный подход, основанный на стоимостных, натуральных показателях;
- качественный подход, основанный на методах экспертной оценки.

Все количественные показатели разделяются на несколько категорий в соответствии с основными направлениями кадровой политики, взаимосвязь отображена в таблице 4. К качественным показателям, как правило, относят такие, как, например, индекс удовлетворенности труда, результаты проверок государственными органами в сфере соблюдения трудового законодательства, количество реализованных инициатив и проектов кадрового подразделения компании.

Таблица 4 – Взаимосвязь показателей эффективности кадровой политики и генеральной стратегии компании

Стратегические задачи компании	Основные направления кадровой политики	Показатели эффективности кадровой политики
Поступательный рост организации: ежегодный прирост прибыли	Привлечение персонала	Укомплектованность кадрами; Срок закрытия вакансий; Затраты на подбор персонала
Рост и эффективность функционирования предприятия	Удержание и развитие персонала	Текущая текучесть персонала; Обучение и повышение квалификации персонала; Наличие преемников для замещения ключевых должностей
Операционная эффективность	Эффективность персонала	Доля фонда оплаты труда в товарообороте; Производительность труда

Кадровая политика и её принципы формирования должна происходить в следующей последовательности [9, с.28]:

- 1) подготовка основных принципов кадровой политики;

- 2) разработка приоритетных целей кадровой политики;
- 3) изучение потребности в персонале;
- 4) формирование кадрового состава;
- 5) подготовка кадрового резерва;
- 6) изучение кадровой информации, налаживание каналов получения информации;
- 7) проведение контроля и поддержки кадровой составляющей организации;
- 8) разработка системы распределения средств на развитие кадрового потенциала;
- 9) разработка эффективной системы стимулирования труда в организации;
- 10) проведение анализа соответствия кадровой политики предприятия и его стратегическим целям;
- 11) выявление проблем в кадровой работе, разработка предложений по оптимизации кадровой сферы предприятия.

Таким образом, кадровая политика является фундаментом кадровой работы предприятия и определения кадровой стратегии организации.

Кадровый менеджмент имеет ярко выраженные институциональные особенности, к основным из которых следует отнести необходимость обеспечения относительно более высокой универсализации трудовой деятельности персонала, большее количество нестандартных трудовых ситуаций, требующих высокого профессионализма и умения автономной работы, необходимость осуществления значительных затрат на развитие кадрового потенциала предприятия, не взирая на его малый или средний размер. Только при учете этих факторов в корпоративной модели кадрового менеджмента малого или среднего предприятия и их использовании для роста корпоративной компетенции появляется реальная возможность формирования и использования стратегического конкурентного

преимущества, каковым для предприятий малого и среднего бизнеса является именно персонал.

При решении вопроса найма, выбора и реализации соответствующей кадровой политики, можно пойти двумя путями:

- самостоятельно реализуемые организацией процесс, как посредством соответствующей кадровой структуры, так и непосредственно линейными руководителями;

- возможное привлечение специализированной организации (кадровые агентства) или специалиста–эксперта (независимого рекрутера, «охотника за головами»).

Плюсом первого подхода является его экономичность, а также возможно более четко встроить работу по найму персонала в общую систему управления организацией.

Второй путь будет иметь более объективный характер, а также его следует рассматривать как более результативный при формировании менеджерского корпуса организации или привлечении высококвалифицированных, или узконаправленных специалистов.

Процесс найма является структурированным, в него включаются такие процессы как подбор и отбор персонала.

Подбор персонала понимается как система мер, которые применяются организацией для привлечения работников, обладающих требуемыми для достижения целей деятельности предприятия знаниями, умениями, навыками, а также показывающие предрасположенность к включению в действующую в организации корпоративную культуру [8, с. 6].

Отбор персонала – это совокупность действий, направленных на выявление из подобранного числа потенциальных работников тех, кто наиболее подходит для занятия вакантной должности.

Подбор и отбор осуществляются в целях рационального заполнения всех должностных позиций в организации в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны,

психофизиологическими и деловыми качества работников, которые отвечают требованиям организации и содержания выполняемой работы, с другой [1, с. 185].

Непосредственно наём персонала – это совокупность процедур, связанных с непосредственным трудоустройством работника в организацию, документального его оформления. По сути, это нормативно–правовое закрепление результатов подбора и найма персонала. Для закрытой кадровой политики процедура найма заменяется документальным закреплением работника на новой должности.

Ключевой ошибкой, по мнению ряда авторов [12, с. 517] в организации подбора, отбора и найма персонала, является структурная зависимость регулирования кадровых процессов. В основном решения в этой области определяются стремлением сохранить достигнутые позиции или «продублировать» функциональные обязательства, т.е. просто заменить одного работника другим, что осуществить практически невозможно. В результате возникающая непредсказуемость и дезинформированность негативно влияют на отношение сотрудников к реализации своего функционала, участию в достижении целей организации, межличностную коммуникацию. На основе такой ситуации можно сделать вывод, что и сами процедуры подбора и отбора, и зависимость от них интеграция новых сотрудников в организацию осуществляется структурно, без учета профессиональной мобильности и личных перспектив профессионального роста [5, с.18]. Безусловно, при таких обстоятельствах выполнять свое предназначение в структуре кадровой политики процесс подбора, отбора и найма персонала просто не может.

Оптимальным подходом, который позволит усовершенствовать данную составляющую кадровой политики, является ситуационный. Применение ситуационной технологической матрицы при принятии решений о найме персонала позволяет решать конкретную задачу из класса однотипных задач. В данной технологии должны быть предусмотрены и структурные (на-

правленные на всю организацию) и персонифицированные (направленные на конкретных работников) составляющие. Организации не следует опираться на аналогичный опыт других компаний, возможно его применение только для ознакомления. Следует самостоятельно выбирать методы подбора, отбора и найма персонала с учетом специфики деятельности компании, ее производственных процессов, корпоративной культуры, характера взаимодействия с потребителями и т.д.

В решение данной проблемы значительно могут помочь так называемые новые гибкие формы найма персонала, к которым относятся лизинг персонала, аутсорсинг и аутстаффинг [4, с. 44].

Лизинг персонала предполагает использование временного трудового ресурса, как бы предоставляемого в аренду кадровым агентством (или другой специализированной организацией). Как правило, лизинг персонала носит длительный срок и предполагает решение конкретных производственных задач. Зачастую, этот подход к найму направлен на закрытие потребности в высококвалифицированном специалисте, которого не целесообразно брать в штат, поскольку его услуги необходимо лишь однажды, для какого-то проекта. По сути, лизинг оказывается заменой договора подряда или аналогичных ему форм трудовых отношений, но снимает с обеих сторон необходимость самостоятельно находить друг друга и регулировать между собой отношения.

Аутсорсинг предполагает передачу сторонней организации некоторых бизнес- процессов, которые могут носить для организации непрофильный характер. Именно данная технология позволяет решать структурные проблемы, связанные, например, с недостаточностью функционала отдельных должностей.

Аутстаффинг – это вывод за штат компании имеющегося персонала с его дальнейшим юридическим оформлением в фирме-провайдере. Это необходимо для того, чтобы не расширять чрезмерно штат компании, а кроме того, позволяет сохранять персонала в случаях возникающих кризисов.

При реализации найма персонала необходимо использовать многоступенчатую технологию, интегрирующую в себя совокупность взаимодополняющих друг друга разных методов и способов подбора, отбора и найма.

Поэтому именно смешанная кадровая политика является наиболее оптимальным подходом к выстраиванию процедуры найма.

Таким образом, современные социально–экономические условия развития бизнеса актуализируют новые подходы в управлении человеческими ресурсами организаций, которые должны быть направлены не только на поддержание функционирования компаний в ситуациях экономической нестабильности, но и формирование человеческого капитала—как важнейшего источника развития организаций.

Современные социально–экономические условия развития отечественных организаций характеризуются, с одной стороны, показателями экономической нестабильности, повышением уровня конкуренции между компаниями, с другой стороны, актуализацией поиска новых возможностей развития бизнеса. В этой связи, в системе управления человеческими ресурсами, одной из важнейших систем управления организацией, наблюдаются следующие *проблемы*:

- повышение организационного стресса на фоне сокращения персонала в условиях организационной оптимизации;
- снижение инновационной активности персонала и рост демотивации к персональному развитию кадров в ситуации увеличившегося тяготения менеджмента к избеганию неопределенности и рисков;
- рост организационных и межличностных конфликтов, а также снижение эффективности командной работы в условиях развития внутриорганизационной конкуренции между людьми, обусловленной страхом потерять рабочее место и прочее.

Выше обозначенные проблемы негативно сказываются не только на социально–психологическом климате организаций, но и на качестве результатов трудовой деятельности, исполнительской дисциплине, снижении

инвестиционной привлекательности бизнеса в связи с неготовностью персонала к развитию. Представляется, что снижение проблем целесообразно осуществлять средствами реализации грамотной кадровой политики, которая, в свою очередь, должна быть направлена на развитие человеческих ресурсов.

Кадровая политика представляет собой совокупность методов, принципов, направление и содержание работы с персоналом организации. Стержнем любой кадровой политики является философия системы управления человеческими ресурсами, конкретизированная в организационных ценностях, нормах и отношениях.

Философия системы управления человеческими ресурсами может определяться следующими ценностями [9, с.29]:

- сотрудники – это кадры, что в свою очередь, структурирует отношения «потребления» между персоналом и организацией;
- сотрудники – это ресурсы, что структурирует отношения целевого «использования» между персоналом и организацией;
- сотрудники – это капитал организации, что структурирует отношения «инвестирования» друг в друга между персоналом и организацией.

Анализ сущности ценностных отношений позволяет выявить следующие *тенденции и закономерности*:

Если в организации кадровая политика *ориентирована на «потребление»*, то, как правило, такие организации не характеризуются значительными взлетами и падениями в своем развитии, они достаточно стабильно функционируют. В то же время, таким организациям свойственны показатели высокой текучести кадров, устаревание коллектива, инертность, что представляется неэффективным в ситуациях социально-экономического кризиса.

Организации, *ориентированные на целевое использование*, характеризуются прогрессивностью, где цели определяют направление

движения и формируют трудовые нормы. Однако, таким организациям свойственны ограниченность развития, headhunting (переманивание продуктивных сотрудников), внутриорганизационная конкурентная напряженность.

Организации, *ориентированные на инвестирование* в персонал характеризуются высоким уровнем мобильности, готовностью к изменениям, высоким уровнем стрессоустойчивости. Отношения, ориентированные на инвестирование, как правило, в результате формируют высокий уровень лояльности персонала, сплоченности коллектива, а также готовностью отдавать все свои возможности «во благо» организации. Безусловно, в условиях социально–экономической нестабильности именно такие сотрудники не только сохраняют организацию, но и будут способствовать ее росту и развитию. Обоюдное инвестирование друг в друга позитивно сказывается на формировании человеческого капитала, ключевой ценности организации, свидетельствующей о ее зрелости [10, с. 603].

Представляется, что отношения «потребления» и «использования» определяют сущность кадрового подхода в управлении человеческими ресурсами, а отношения «инвестирования» являются свидетельством ресурсного управления.

Важно рассмотреть, каким образом может формироваться кадровая политика организации в зависимости от структуры отношений. Традиционно, кадровая политика определяет сущность и содержание функций управления персоналом, таких как: привлечение отбор, адаптация, обучение, мотивация, оценка человеческих ресурсов. Сравнительный анализ функций в кадровом и ресурсном подходах представлен ниже в таблице 5.

Таблица 5 – Функции управления кадровыми ресурсами на предприятии

Функции	Кадровый подход	Ресурсный подход
Привлечение и отбор сотрудников	Заполнение вакантной позиции. Насколько кандидат соответствует	Создание стоимости бизнеса. Сколько ключевых факторов успеха повысит кандидат в организации?
Адаптация	Адаптация к должности. Главное – должность.	Адаптация к организационной культуре. Главное – адаптация ко всем процессам
Обучение	Формирование должностных навыков	Формирование профессиональной компетентности = личностные качества + знания, умения, навыки + мотивация к деятельности. Большая часть обучения направлена на стратегические цели.
Мотивация	Цель – компенсация затрат в соответствии с вкладом. Больше экономических стимулов. Лояльность на уровне нормативов.	Цель – формирование приверженности. Лояльность на уровне убеждений. Ценностные ориентации.
Управление карьерой	Внутренние источники набора – простое продвижение по службе. Достижение поставленных целей.	Достижение целей. Минимизация профессионального выгорания. Управление развитием
Оценка	Проверка знаний, навыков	Оценка вклада в развитие организации. На сколько увеличилась стоимость бизнеса?
Высвобождение	Сокращение мест.	Снижение стоимости бизнеса в результате несоответствия кандидата

Источник: составлено автором на основе источника 13, с.30.

Сравнительный анализ функций в кадровом и ресурсном подходах свидетельствует о разности управления человеческими ресурсами:

1) кадровая политика в кадровом подходе свидетельствует о функциональных отношениях между руководством организации и персоналом, где должностные функции являются основой формирования трудового поведения. В этом случае целесообразно говорить об оперативном управлении сотрудниками.

2) кадровая политика в ресурсном подходе свидетельствует о стратегическом видении руководства организации, нацеленности на долгосрочные отношения с персоналом.

Таким образом, руководству в процессе управления человеческими ресурсами, определяя кадровую политику необходимо ориентироваться на:

1. Цели, которые необходимо достичь: стратегические, развитие, стабильность и прочее.
2. Отношение к сотрудникам организации: кадры, ресурсы, капитал.
3. Качество отношений: долгосрочные, краткосрочные.
4. Готовность вкладывать в основной источник развития предприятия, формируя «коллектив единомышленников».

Соответствие данным принципам позволит определить ту философию управления человеческими ресурсами, которая будет оптимальная для развития бизнеса в конкретный период развития организации.

Кадровая политика является неотъемлемой составной частью стратегически ориентированной политики любой организации. Она определяет сущность и содержание функций управления персоналом, а именно: привлечение отбор, адаптация, обучение, мотивация, оценка человеческих ресурсов.

Обеспечение эффективного кадрового процесса, будет способствовать устойчивому развитию экономики, политической жизни и социальной сферы любой организации.

В следующей главе нами будет рассмотрена характеристика кадровой политики службы буровых работ ООО «СГК–Бурение», исследуются проблемы её реализации, по результатам которого будут предложены мероприятия по оптимизации кадровой политики исследуемого предприятия.

2 Характеристика кадровой политики службы буровых работ ООО «СГК-Бурение»

Для исследования эффективности кадровой политики предприятия в данной главе будут рассмотрены производственные особенности: анализ количественного и качественного состава персонала службы буровых работ ООО «СГК-Бурение», проведен анализ количественного и качественного состава персонала службы буровых работ ООО «СГК-Бурение», исследована кадровая политика предприятия и её эффективность, выявлены проблемы её реализации и предложены мероприятия по оптимизации кадровой политики рассматриваемого предприятия.

2.1 Производственная характеристика предприятия ООО «СГК-Бурение»

ООО«СГК-Бурение» – мощный и конкурентоспособный поставщик услуг по бурению наклонно-направленных и горизонтальных скважин на нефть и газ, использующий передовые технологии и самое современное оборудование. Компания была основана в июле 2001 года. В настоящее время компания входит в группу компаний EurasiaDrillingCompanyLimited (EDC). Операционную деятельность Компании осуществляет четыре экспедиции, базирующиеся в Западной Сибири – в Нефтеюганске, Урае, Стрежевом и Когалыме. Так же имеется представитель Компании, который находится в г. Томске. Головной офис ООО «СГК-Бурение» находится в Москве. Компанией управляет генеральный директор Ю.В. Ветлужских действующий на основании устава ООО «СГК-Бурение».

Основная специализация предприятия – это предоставление комплекса инженерных и технологических услуг:

1. Строительство скважин любых типов:

- горизонтальных, пологих и наклонно–направленных,
- бурение боковых стволов,
- бурение водяных скважин,
- инженерный сервис по буровым растворам,
- бурение с применением мобильных буровых установок,
- наземное бурение.

2. Капитальный ремонт скважин (КРС):

- цементирование и кислотная обработка,
- замена части продуктивной колонны,
- извлечение из скважины зацементированной части бурильной колонны,
- ликвидация аварий ЭЦН,
- ликвидация негерметичности скважины путем спуска в скважину колонны меньшего диаметра,
- ликвидация негерметичности скважины путем установления металлического пластыря,
- ловильные работы,
- интенсификация притока,
- повышение нефтеотдачи пласта,
- изоляция водных перетоков,
- консервация и расконсервация скважин, восстановление ликвидированных скважин.

Взаимоотношения с контрагентами предприятия – заказчиками, поставщиками и подрядчиками – строятся на договорной основе. На рисунке 1 представлена схема взаимодействия предприятия с основными контрагентами. Выполнение работ осуществляется в направлении от субподрядчиков и поставщиков к заказчиком, а финансирование в обратной последовательности).

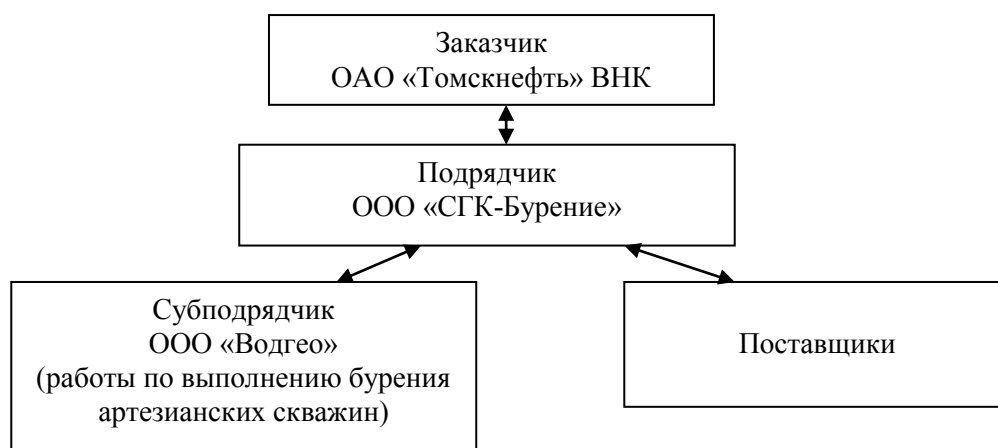


Рисунок 1 – Схема взаимодействия предприятия с основными контрагентами

За время работы компания объединила производственные предприятия, коллективы которых имеют многолетний опыт работы на рынке нефтепромысловых услуг (ОАО «Томскнефтегеофизика, ООО «Салымбурнефть» и т.д.).

Достаточно узкая специализация предприятия, с одной стороны является одним из конкурентных преимуществ и позволяет сконцентрировать усилия и ресурсы предприятия на ограниченном количестве видов деятельности. С другой стороны, это является недостатком в плане отсутствия диверсификации риска и явной зависимости фирмы от поступления денежных средств за выполненные объемы работ со стороны основных заказчиков (покупателей).

В современных условиях ООО «СГК–Бурение» успешно реализует свою производственную программу, закладывая прочный фундамент для дальнейшего поступательного и уверенного развития.

Организацию ООО «СГК–Бурение» характеризует линейно–функциональная модель управления. При данной структуре руководитель имеет возможность больше заниматься вопросами оперативного управления, так как функциональные специалисты высвобождают его от решения специальных вопросов.

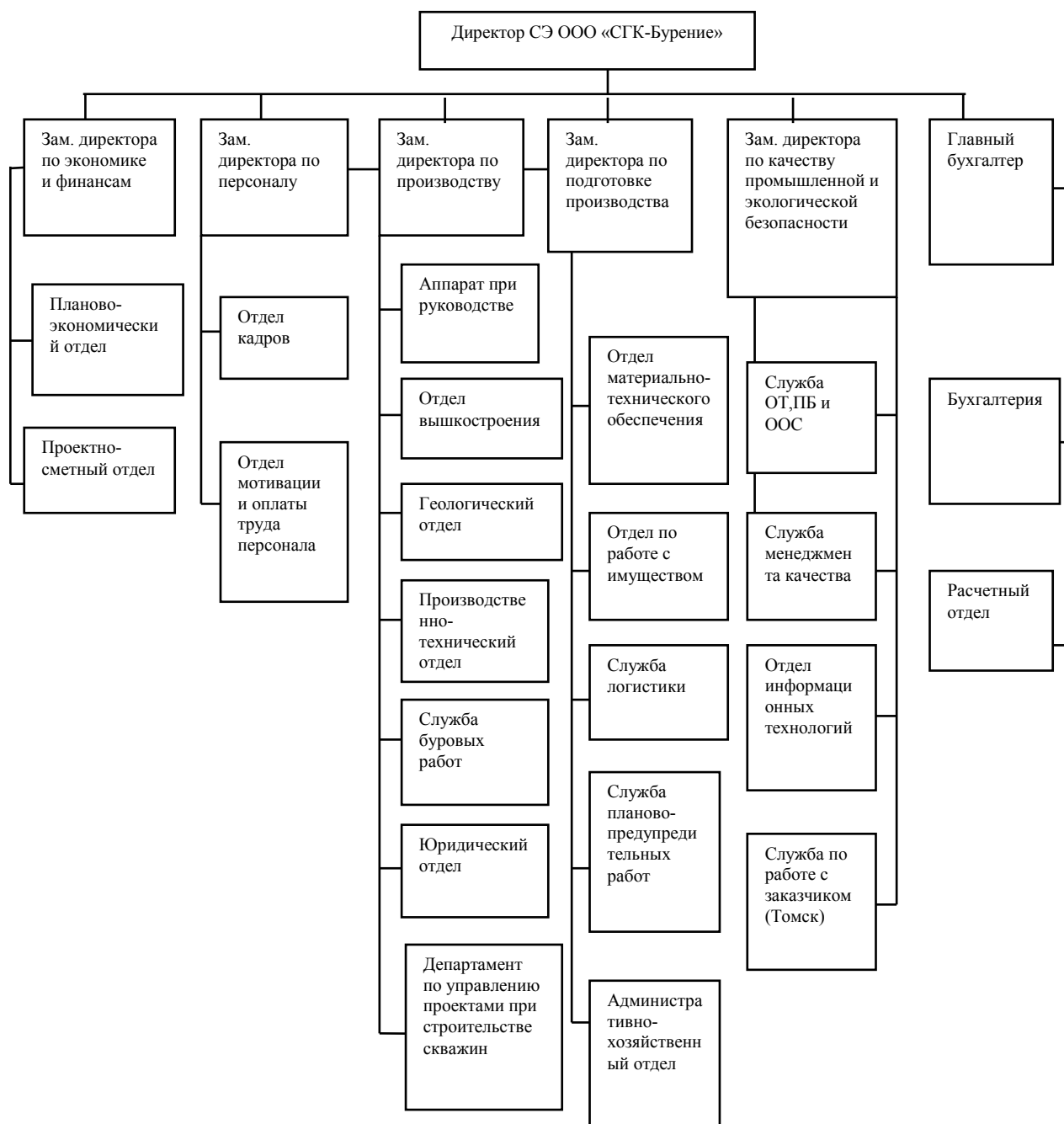


Рисунок 2 – Организационная структура предприятия ООО «СГК–Бурение»

К основным конкурентным преимуществам можно отнести более низкие издержки производства по сравнению с основными конкурентами. Это обеспечивает более низкую (по сравнению с конкурентами) стоимость 1 метра проходки, 1 бригадо-часа работы, что в свою очередь позволяет привлекать к сотрудничеству крупные и надежные компании и постоянно расширять количество заказчиков. Так, если в 2001 г. основным заказчиком являлся ОАО «Томскгазпром», а в 2002–2015 гг. в число заказчиков вошли

ОАО «Восточная транснациональная компания», ЗАО «Томская нефть» ЗАО «Соболиное», ЗАО «Арчинское», ОАО «Томскнефть», ЗАО «Нефтепромбурсервис», Красноярский заказчик ФГУП «Сниигимс», ОАО «Газпромнефть–Ноябрьскнефтегаз» и др. На сегодняшний момент разрабатывается и активно внедряется инвестиционный проект с участием ООО «Энергетический Альянс» и ООО «Стимул–т».

Парк собственных буровых установок ООО «СГК–Бурение» включает 39 кустовых БУ отечественного и иностранного производства. Объем работ увеличивается, так на сегодняшний день только в одной Стрежевской экспедиции ООО «СГК–Бурение» выполняются работы по бурению скважин на десяти месторождениях: Южно–Табаганское м.р., Хвойное, Тагринское м/р и т.д.

Широкая география работ ООО «СГК–Бурение», охватывающая основные нефтегазодобывающие регионы – Томская, Тюменская, Кемеровская области, Красноярский край, республика Хакасия, а по некоторым видам деятельности – Иркутская область и Якутия.

Современное оборудование, передовые российские и иностранные технологии, постоянно повышающееся качество предоставляемых услуг. Компания, обеспечивает максимальную безопасность производства, постоянно снижая вредное воздействие производственных факторов на окружающую среду.

2.2 Анализ количественного и качественного состава персонала службы буровых работ ООО «СГК-Бурение»

Самая основная составляющая рабочего процесса любой организации – кадровый состав. Кадры предприятия – это вся структура персонала предприятия, куда включаются административные, основные производственные сотрудники и вспомогательный персонал [2].

По характеру выполняемых функций промышленно–производственный

персонал подразделяется на четыре категории [6]:

- 1) рабочие,
- 2) служащие,
- 3) специалисты,
- 4) административного аппарата.

Рассмотрим изменения, которые произошли в кадровом составе исследуемой организации за последние два года. Для этого определим, какую долю составляет каждая категория сотрудников, сравним численности персонала по годам, дадим характеристику образовательного уровня и заработной платы.

Служба буровых работ предприятия ООО «СГК–Бурение» – это удаленная структура предприятия от областного центра и в основном для её сотрудников носит вахтовый характер.

На 01.01.2016год численность производственного персонала службы буровых работ (далее СБР) Стрежевской эспедиции ООО «СГК–Бурение» составляет 325 человек. Численность АУП ООО «СГК–Бурение» составляет 83 человек.

Таблица 6– Численности персонала СБР в ООО «СГК–Бурение», чел. 2014–2015гг.

№	Наименование	2014 год	%	2015 год	%	Отклонение	
		Чел.	%			+/-, чел.	%
1	Численность персонала службы буровых работ (СБР), чел:	327	100	334	100	7	0
2	Руководители	7	2,1	5	1,5	-2	-0,6
3	Специалисты	1	0,3	2	0,6	1	0,3
4	Производственный персонал	319	97,6	327	97,9	8	0,3

На основании данных представленных в таблице 6, можно сделать выводы, что численность руководителей за 2015 год сократилась.

Численность специалистов увеличилась на одну единицу, в связи с добавлением объема работ.

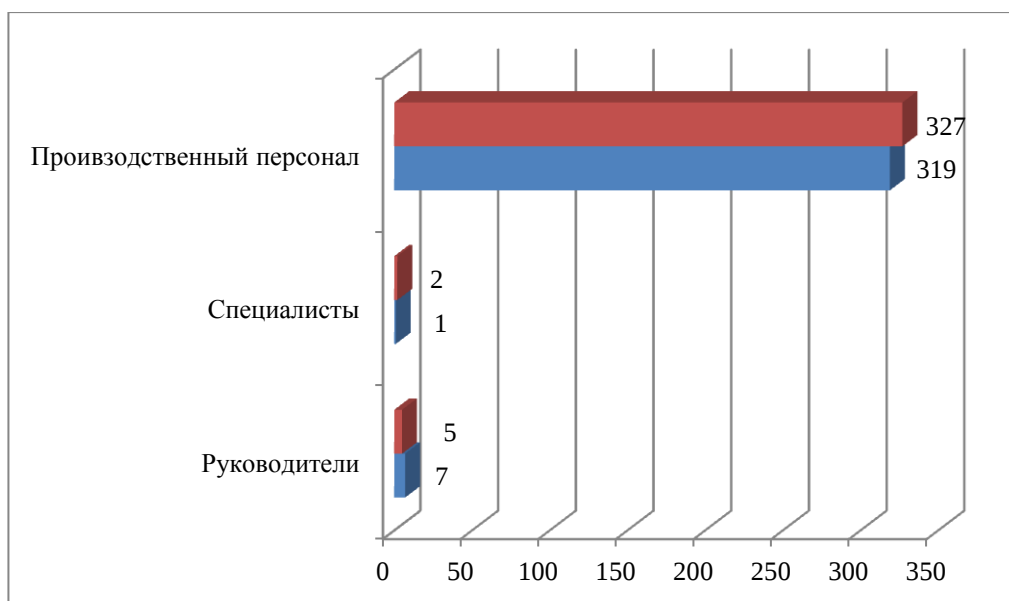


Рисунок 3 – Динамика численности персонала СБР в ООО «СГК–Бурение», чел. 2014–2015гг.

Представленные данные указывают на увеличение численности персонала СБР по сравнению с 2014 годом. Наибольший темп роста наблюдается в категории «Производственный персонал».

Проведем анализ общей характеристики производственного персонала Службы буровых работ (далее СБР) ООО «СГК–Бурение».

Таблица 7 – Общая характеристика производственного персонала СБР, чел., 2014–2015гг.

№	Наименование	2014 год	2015 год	Отклонения +/-, чел
	Среднесписочная численность СБР, в том числе:	327	334	7
1	Менеджер СБР	1	1	0
2	Начальник РИТС	6	4	-2
3	Специалист 1 категории	1	1	0
4	Специалист 2 категории	0	1	1
5	Мастер буровой	31	29	-2
6	Бурильщик 8 разряда	20	27	7
7	Бурильщик 7 разряда	48	49	1

Продолжение таблицы 7

8	Помощник бурильщика 5 разряда	110	100	-10
9	Механик по ОБ 6 разряда	14	16	2
10	Электромеханик по ОБ 6 разряда	17	18	1
11	Слесарь по ОБ 6 разряда	30	33	3
12	Электромонтер по ОБ 6 разряда	30	33	3
13	Машинист БУ	5	4	-1
14	Специалист по вышкостроению	3	3	0
15	Мастер по сложным аварийным работам	3	2	-1
16	Электрогазосварщик 6 разряда	2	7	5
17	Начальник смены	5	4	-1

Как видно из представленных данных, численность в структуре производственного персонала службы буровых работ на предприятии ООО «СГК–Бурение» наибольшие изменения произошли среди помощников бурильщика 5 разряда, в 2015 году их численность сократилась на 7 рабочих и составила 100 сотрудников.

Наибольшее увеличение в 2015 году, произошло среди численности электрогазосварщиков 6 разряда, их состав увеличен на 5 человек. Так же увеличена численность слесарей по ОБ 6 разряда на 3 человека и электромонтеров по ОБ 6 разряда так же на 3 человека.

Такое изменение связано с переодической сменой объектов бурения и диктуется потребностью состава буровой бригады в зависимости от объекта работы.

Таблица 8 – Характеристика производственного персонала СБР по возрасту за 2015г.

Возраст (лет)	Мужчины	
	Количество (чел)	Удельный вес(%)
18–25	39	11,9 %
25–35	77	23,5%
35–45	138	42,2 %
45–60	67	20,5 %
больше 60	6	1,9 %
Итого:	327	100 %

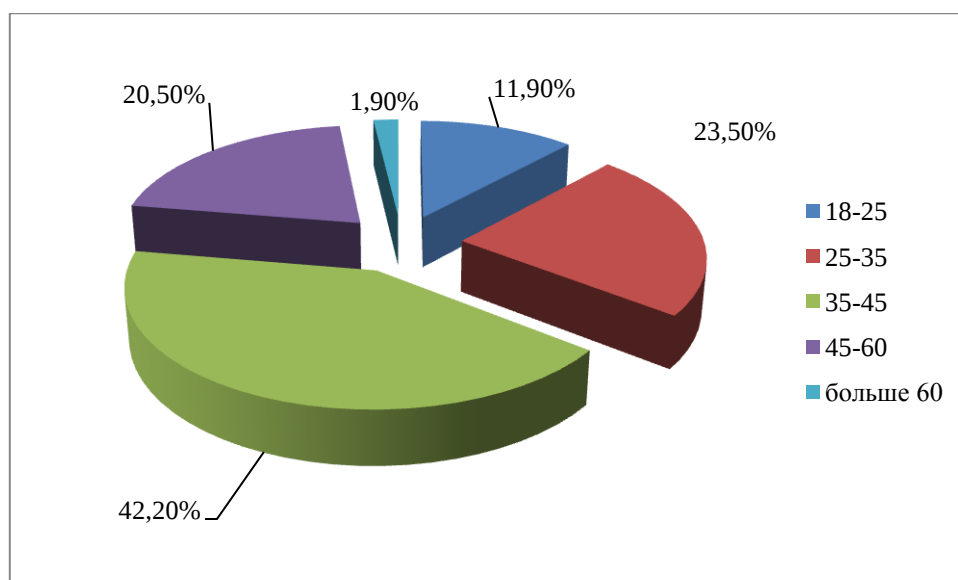


Рисунок 4– Характеристика производственного персонала по возрасту на 2015г., %

При анализе производственного персонала по возрасту определилось, что наибольший процент 42,2 % составляют сотрудники в возрасте 35–45 лет. Так же на предприятие работают рабочие в возрасте от 18–25 лет, это связано с тем, что политика предприятия направлена на привлечение молодых специалистов с последующим развитием их профессионализма. Самый маленький процент 1,9 % составляют сотрудники которым больше 60 лет, они имеют огромный опыт в производстве и в основном занимают должности мастера буровой или Начальника РИТС.

Таблица 9 – Характеристика производственного персонала СБР по уровню образования

Образование	Мужчины	
	Количество (чел)	Удельный вес (%)
Среднее специальное	176	53,8 %
Незаконченное высшее	56	17,1 %
Высшее	95	29,1 %
Итого:	327	100 %

Сотрудники с незаконченным высшим образованием составляют 17,1 %, с средним специальным образованием 53,8 %, и с высшим 29,1 %.

Важным фактором является то, что все сотрудники имеют доступ к своим занимаемым должностям.

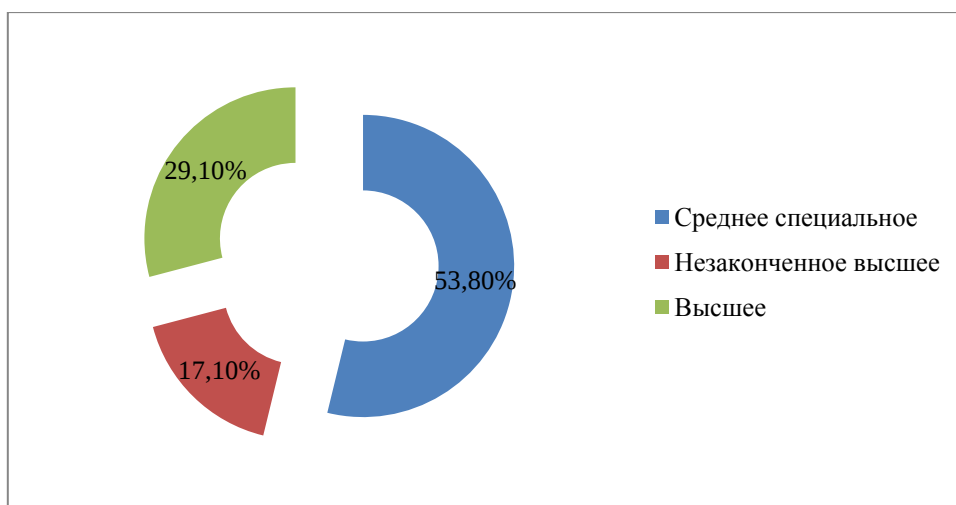


Рисунок 5 – Структура производственного персонала по образованию, 2015г., %

При устройстве на работу с сотрудником в ООО «СГК–Бурение» заключается срочный трудовой договор или заключается трудовой договор на неопределенный срок. Особенность срочных трудовых договоров состоит в том, что они могут заключаться на определенный срок, но не более чем на 5 лет. Так же работнику предоставляется полный социальный пакет. Если в трудовом договоре не указан срок, на который принимается работник, он считается принятым на неопределенный срок, т.е. на постоянное место работы. Для любого работника лучшим вариантом будет постоянное место работы.

Таблица 10 – Характеристика договорных отношений с производственным персоналом СБР

№ п/п	Договорная основа	Количество (чел)	Удельный вес (%)
1	Постоянное место работы	177	54,1 %
2	Срочный трудовой договор	150	45,9 %
Итого:		327	100 %

Рабочих работающих по срочному трудовому договору составляет 45,9 %, что является почти половиной от среднесписочной численности СБР.

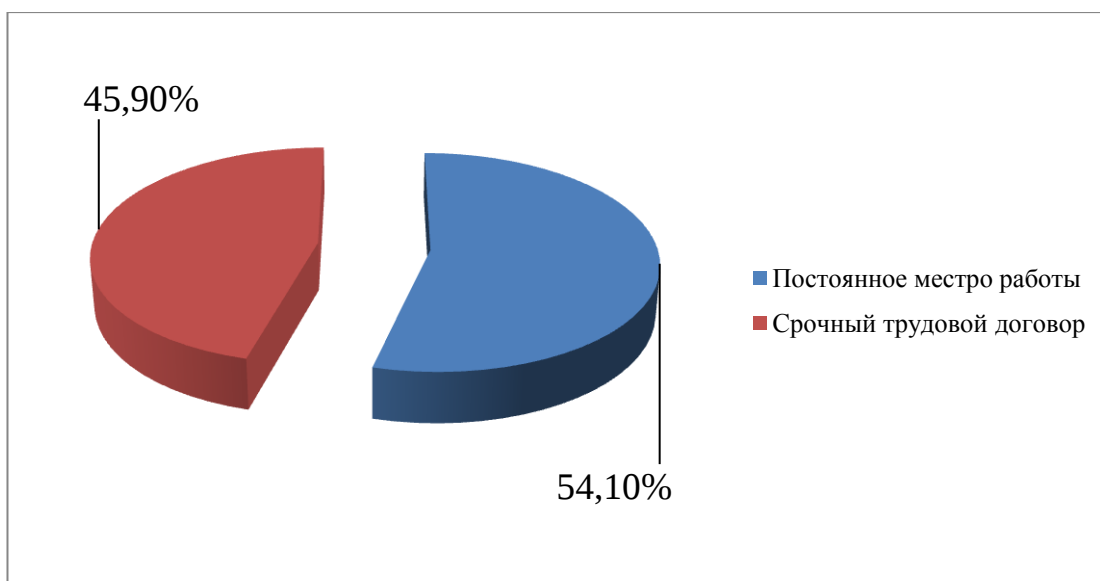


Рисунок 6 – Характеристика договорных отношений с персоналом, %

Текущая текучесть кадров одно из важных значений в управлении персоналом. Чтобы охарактеризовать движение персонала, необходимо рассчитать и проанализировать динамику следующих показателей.

Коэффициент выбытия кадров

$$K_{\text{в.к.}} = \frac{P_{\text{ув}}}{P} \times 100\% \quad (1)$$

$P_{\text{ув}}$ – кол-во работников, уволенных (по всем причинам) за определенный период;

P – среднесписочная численность работников за тот же период.

Коэффициент приема кадров

$$K_{\text{п.к.}} = \frac{P_{\text{п}}}{P} \times 100\% \quad (2)$$

$P_{\text{п}}$ – работники, принятые на работу за определенный период.

P – среднесписочная численность работников за тот же период.

Коэффициент стабильности кадров

$$K_{с.к.} = 1 - \frac{P_{ув}}{P} \quad (3)$$

Отношение кол-ва работников, проработавших весь отчетный период, к среднесписочной численности работников за тот же период

Коэффициент текучести кадров

$$K_{т.к.} = \frac{P'_{ув}}{P} \times 100\% \quad (4)$$

$P'_{ув}$ – численность работников, выбывших или уволенных по внеплановым причинам (собственное желание, нарушение дисциплины и т.д.)

P – среднесписочная численность работников за тот же период.

Коэффициент численности основных рабочих

$$K_{о.р.} = 1 - \frac{P_{в.р.}}{P_p} \quad (5)$$

$P_{в.р.}$ – среднесписочная численность вспомогательных рабочих на предприятии (чел);

P_p – среднесписочная численность всех рабочих на предприятии (чел.)

Коэффициент оборота по приему кадров равен числу принятых на работу деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период. Он характеризует удельный вес принятых работников за период.

Таблица 11– Характеристика движения производственного персонала СБР ООО «СГК–Бурение»

Показатель	2014 г.	2015г.	Отклонение, +/-
Принято на предприятие	85	112	27
Выбыло с предприятия:	41	37	-4
на пенсию и по др. причинам, предусмотренные законом	3	9	6
по собственному желанию	34	18	-16

Продолжение таблицы 11

за нарушение трудовой дисциплины	4	10	6
Среднесписочная численность производственного персонала	319	327	8
Коэффициент выбытия кадров	12,9 %	11,3 %	-0,016%
Коэффициент приема кадров	26,6 %	34,3%	0,077%
Коэффициент стабильности кадров	238/319 =0,75	240/327=0,73	-0,02
Коэффициент текучести кадров	11,9%	8,6%	-0,033%
Коэффициент численности основных рабочих	0,95	0,96	0,01
Соотношение численности отдельных категорий работников: а) численность основных рабочих/численность вспомогательных	20,3	20,8	0,5
б) численность основных и вспомогательных рабочих/численность работников АУП	3,43	3,52	0,09

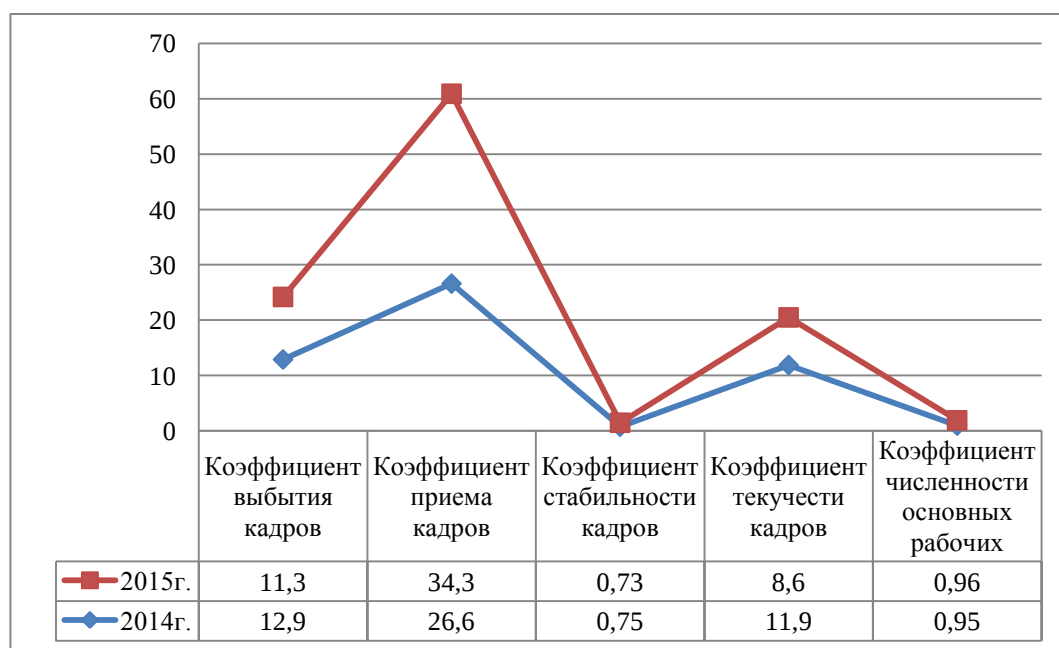


Рисунок 7– Характеристика движения производственного персонала
СБР ООО «СГК–Бурение»

Из данных таблицы 11 видно, что число принятых превышает число уволенных на протяжении 2014–2015 гг. Однако в 2015 году число принятых увеличилось в сравнение с 2014 г., а число уволенных уменьшилось.

Естественная текучесть измеряется в пределах 3–5% в год, что способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровых служб. В 2015 году коэффициент текучести кадров составляет 8,6%, это может отрицательно сказаться на работе предприятия и снижении производственных показателей.

Коэффициент приема кадров увеличивается, а коэффициент выбытия уменьшается, что говорит о непостоянстве кадров. Большинство персонала увольняются по собственному желанию, причины могут быть разными. Основными причинами увольнения рабочих являются: неудовлетворенность заработной платой, увольнение по собственному желанию, перемена места жительства и т.д. Руководителю и отделу кадров стоит лучше изучить причины таких увольнений.

Коэффициент стабильности кадров в 2015 году составляет 0,34, это на 0,08 больше чем в 2014 году. Рост коэффициента стабильности положительно сказывается на производственной деятельности ООО «СГК–Бурение».

Сравнивая проанализированные показатели предприятия, можно заключить, в 2015 году, в целом, коллектив предприятия был стабилен и непостоянен.

Таким образом, делая вывод о кадровом потенциале СБР ООО «СГК–Бурение», можно заключить, что компании необходимо обеспечить стабильные места для персонала, ведь повышенная текучесть кадров снижает эффективность деятельности. Развить кадровый потенциал организации можно за счет эффективного восполнения и повышения качественного уровня кадров, квалифицированного уровня стимулирования и мотивации сотрудников, инновационной осведомленности кадровой службы. Предприятию необходимо уделить должное внимание организационной

структуре, кадровой политике, маркетингу и общей программе развития компании в условиях современного состояния развития рынка и экономики страны.

Для формирования и развития кадрового потенциала необходимыми компонентами для СБР ООО «СГК–Бурение» являются:

- наличие эффективной научной инфраструктуры организации (использование современных научных подходов и методов опирающихся на теоретические положения и её принципы);
- качественный потенциал научных работников и специалистов (подготовка научных кадров предприятия по реализации эффективных программ кадровой политики);
- наличие научных школ и технологий (создание собственных программ повышения квалификации кадров на базе предприятия).

Динамика кадровых показателей во многом зависит от состояния рынка, от экономики страны, от мер и способов выживаемости и развития предприятия в постоянно меняющихся внешних условиях. В свою очередь, конкурентная среда и ее формирование в современном мире является основой развития рыночных отношений. Решение проблем конкурентоспособности становится неким стратегическим ресурсом всей экономики России. Эта проблема актуальна во всех отраслях, в том числе и в нефтегазовой строительной отрасли.

Управление рыночно–ориентированной организацией СБР ООО «СГК–Бурение» должно основываться на принципе интеграции маркетинга персонала в управленческий процесс, т.е. деятельности, направленной на обеспеченность кадровым потенциалом компании. Именно маркетинг позволяет системам управления производственно–хозяйственной деятельностью различных субъектов достигать необходимой гибкости, адаптивности, стратегической маневренности, без которой невозможно функционировать в динамично развивающейся рыночной среде.

2.3 Анализ кадровой политики предприятия ООО «СГК-Бурение»

Кадровая политика службы буровых работ ООО «СГК-Бурение» характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал. Кадровая служба ООО «СГК-Бурение» не в полной мере способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

Кадровая служба ООО «СГК-Бурение» в своей деятельности руководствуется Трудовым кодексом РФ, Конвенцией Международной организации труда, соблюдает российские и международные стандарты по вопросам оплаты труда, условий труда, с обязательным соблюдением регламентов социальных гарантий работникам за труд, охраны труда и гарантий на время отдыха.

Механизм управления персоналом и его этапы в ООО «СГК-Бурение» представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Этапы механизма управления персоналом в ООО «СГК-Бурение»

№	Наименование этапа	№	Наименование этапа
Этап 1	формирование найма персонала	Этап 5	служебно–профессиональное продвижение
Этап 2	отбор, прием персонала	Этап 6	мотивация и организация труда
Этап 3	деловая оценка персонала	Этап 7	управление конфликтами и стрессами
Этап 4	управление деловой карьерой	Этап 8	высвобождение персонала

Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации ООО «СГК-Бурение» со службами занятости и управления

безопасность персонала.

Стратегия управления персоналом является приоритетным направлением формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива в ООО «СГК–Бурение», способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Стратегия управления персоналом в большей мере ориентирована на быстрые перемены в производстве, новую технологию, динамизм внешнего окружения, конкуренцию.

Поиск персонала в ООО «СГК–Бурение» проводится во внешних и внутренних источниках. Однако преимущество отдается внутреннему набору. По мнению руководства предприятия ООО «СГК–Бурение» продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Помимо этого, это увеличивает их заинтересованность, улучшает моральный климат и увеличивает привязанность работников к предприятию. В случае открытия вакансии на предприятии ООО «СГК–Бурение» разработана система уведомлений всех служащих о любой открывающейся вакансии, что дает возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Относительно отбора и оценки в СБР ООО «СГК–Бурение» большее внимание уделяется резюме претендента.

Несмотря на то, что в организации ООО «СГК–Бурение» предпочитают прием персонала по рекомендациям, система отбора кадров осуществляется следующим образом: заполнение анкеты, после чего анкета попадает в отдел кадров на обработку персональных данных.

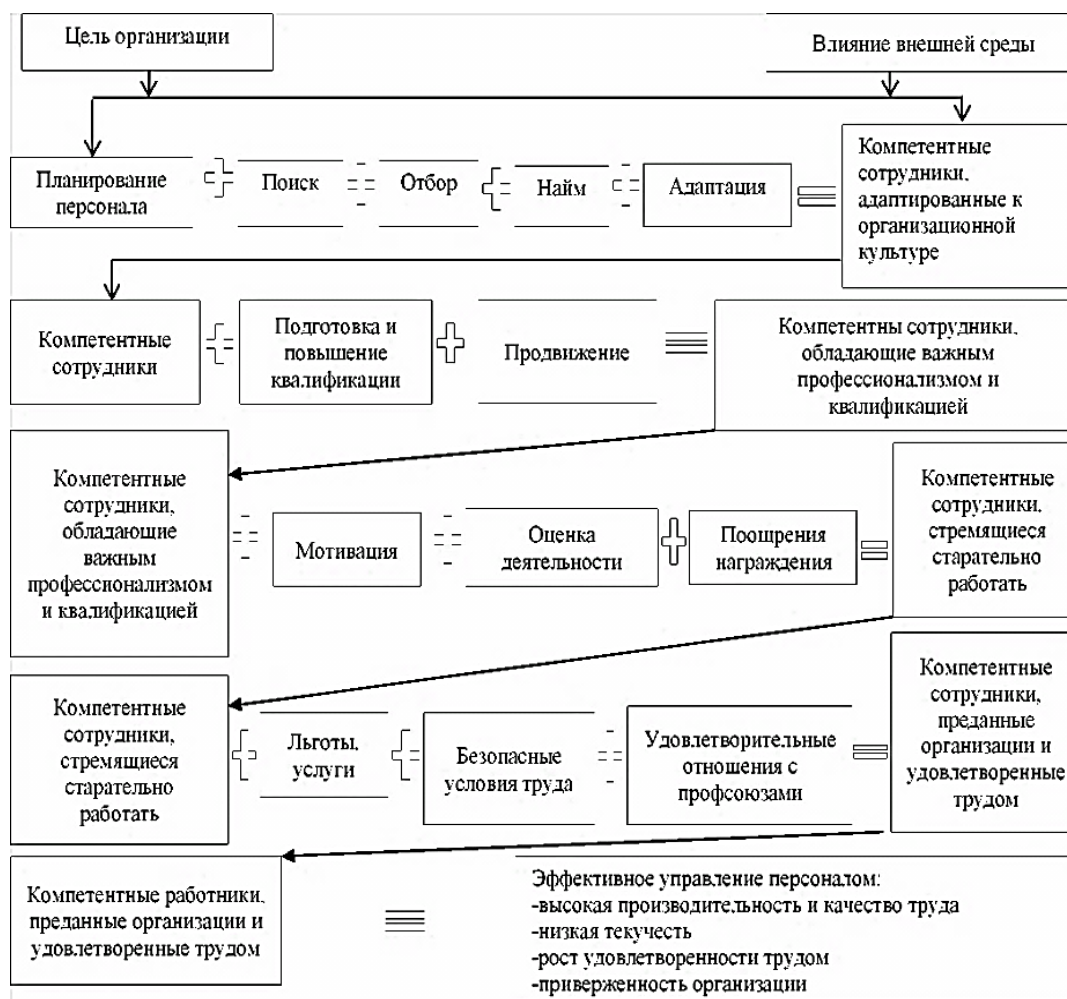


Рисунок 8 – Механизм управления персоналом ООО «СГК–Бурение»

Цель механизма управления организации формируется исходя из условий внешней среды.

→ переход на следующий уровень по достижению целей;

+ суммирование факторов необходимых к выполнению для достижения цели;

= сумма факторов необходимых для перехода на следующий уровень.

Таким образом, механизм управления персоналом на предприятии ООО «СГК–Бурение» начинается с процесса планирования кадрового состава в соответствии с производственными потребностями предприятия, затем, происходит поиск персонала, по средствам размещения информации на сайте предприятия, но преимущественно поиск происходит внутри организации путем предложенных от сотрудников рекомендаций, таким

кандидатам при отборе персонала, так же отдаются предпочтения. Как правило, адаптация такого персонала не требуется, однако большая доля нагрузки ложится на других сотрудников, которые вынуждены в отрыве от своей работы оказывать помощь в освоении таким сотрудникам.

В ООО «СГК–Бурение» ежегодно проводится профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации работников, обучение их профессиям в соответствии с потребностями предприятия – в образовательных учреждениях, высшего профессионального и дополнительного образования, в учебных центрах, исходя из конкретных задач предприятия, перспектив их развития, совершенствования существующих и создания новых рабочих мест на основе ежегодно составляемого плана по подготовке кадров, утверждаемого руководством СБР ООО «СГК–Бурение». При этом работникам предоставляются установленные законодательством РФ гарантии и компенсации. Руководство СБР ООО «СГК–Бурение» создает при необходимости условия для переобучения работников, переходящих с одной работы на другую внутри предприятия (перемещение).

Методы мотивации в ООО «СГК–Бурение» представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Методы мотивации в ООО «СГК–Бурение»

Методы мотивации персонала		
Социальные (не денежные)	Косвенные экономические	Прямые экономические
Обогащение труда	Льготное питание	Премии за сверхурочную работу
Охрана труда	Доплаты за стаж работы	Премии за работу без перерыва от вахты
Программы повышения качества услуг	Льготное пользование жильем	Премии за рационализацию
Участие в принятии решений на более высоком уровне (доступно только административным сотрудникам)	Чистка спецодежды	
	Доплаты на мобильную связь работникам на дальних производственных объектах	

В СБР ООО «СГК–Бурение» придерживаются следующей разработанной стратегии управления персоналом (смотрите рисунок 9)



Рисунок 9 – Модель эффективного управления персоналом в организации

Работникам, проходящим обучение, переподготовку, повышающим свой профессиональный уровень по направлению Работодателя, на весь срок обучения сохраняется их средняя заработная плата. Если Работник направляется для повышения квалификации (переподготовки) в другую местность, оплачиваются командировочные расходы (суточные, проезд к месту обучения и обратно, проживание) в порядке и размерах, предусмотренных для лиц, направляемых в служебные командировки. Повышение квалификации рабочих в 2015 году составило – 24 человека. Обучение рабочих вторым профессиям составила 19 человек.

Стратегия управления персоналом предприятия ООО «СГК–Бурение» основана на следующих принципах (таблица 14):

Таблица 14 – Принципы стратегии управления персоналом предприятия ООО «СГК–Бурение»

№	Наименование	№	Наименование
1	перед каждым функциональным органом управления и структурным звеном установлен четкий порядок и регламент определения целей и постоянное уточнение перспективных и текущих задач, стоящих перед подразделением в целом	4	совершенствование условий, характеризующих уровень организации труда сотрудников (увеличение степени ответственности, обогащение труда, улучшение организации труда и обслуживания рабочих мест и др.)
2	составление и повторенное улучшение организационной структуры управления, связанное с уточнением численности подразделений и высоко–функциональных органов управления, положений, регулирующих деятельность, формальных, регламентированных правовыми актами связей между ними, профессиограмм для любого должностного лица, включая должностные наставления и модели должностей	5	непрерывное улучшение экономической деятельности подразделения, создание оптимальных условий для оптимальной комбинации коллективных, личных интересов с интересами организации, путем непрерывного обновления систем и норм стимулирования
3	прогнозирование и планирование потребности в кадрах	6	прогнозирование и планирование потребности в квалификации, обучении и переобучении кадров

Функции отдела кадров при приеме на работу основываются на предварительной беседе с кандидатом и направляют его на собеседование к руководителю подразделения. Согласование кандидатуры на прием руководителем подразделения является основанием для приема на работу. Отдел кадров готовит приказ о приеме на работу и направляет запрос на согласование кандидатуры в головной офис. После согласования кандидатуры с работником заключается срочный договор сроком от 3 месяцев до одного года. По окончании, договор может быть продлен или работника переводят на постоянное место работы.

Опытная управленческая команда и квалифицированный персонал, постоянно повышающий свой профессиональный уровень.

В свою очередь, предприятие пытается повысить удовлетворенность сотрудников за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, организации технически оснащенных рабочих мест. Также на предприятии проводится планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях.

Предприятие предъявляет определенные требования к своим сотрудникам. К ним можно отнести следующие: профессионализм, высокая грамотность, коммуникабельность, способность усваивать информацию, энтузиазм, а также преданность своему делу.

Руководство ООО «СГК–Бурение» считает, что эффективная работа предприятия напрямую зависит от эффективности и качества трудовой деятельности ее кадров. За счет достижения определенного уровня стандартизации в оборудовании, относительной доступности основных средств, а также повышения удельной доли в экономике сектора оказания услуг, добиться конкурентных преимуществ техническими средствами становится все сложнее. Поэтому «переиграть» соперников на рынке буровых работ могут помочь только квалифицированные, работоспособные и надлежащим образом мотивированные профессиональные кадры. Эффективность работы предприятия ООО «СГК–Бурение» напрямую зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста объема выполненных буровых работ и использование материально–технических средств. Рост показателя производительности труда в ООО «СГК–Бурение» является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода.

Таким образом, кадровая политика предприятия ООО «СГК–Бурение» направлена на то, чтобы повысить полезную отдачу от применения трудовых ресурсов. Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется

через кадровую политику. Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал (кадры) предприятия. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Если стоит вопрос о необходимости наличия определенной квалификации для выполнения некоторых работ, то именно в рамках кадровой политике устанавливается, будет ли ООО «СГК–Бурение» подготавливать сотрудников самостоятельно, отправит на соответствующее обучение или будет нанимать новых специалистов.

Принципы формирования кадровой политики в ООО «СГК–Бурение» приведены в таблице 15.

Таблица 15 – Принципы формирования кадровой политики организации СБР ООО «СГК–Бурение»

Основные направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации.	Одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей.	Необходимость поиска честных компромиссов между администрацией и работниками, а не отдавать
2.Подбор и расстановка персонала.	Соответствия.	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека.
	Профессиональной компетенции.	Уровень знаний, соответствующий требованиям
	Практических достижений.	Требуемый опыт, руководящие способности.
	Индивидуальности.	Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения.
	Конкурентоспособность	Отбор кандидатов на конкурсной основе
3.Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности.	Конкурсности.	Конкурсный отбор кандидатов.
	Ротации.	Планомерная смена должностей по вертикали и
	Индивидуализации подготовки.	Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе.
	Проверка делом.	Эффективная стажировка на руководящих должностях.

Продолжение таблицы 15

	Соответствие должности.	Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент.
	Равномерного сочетания стимулов и санкций	Конкретность описания задач и обязанностей.
	Мотивация.	Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда.
4. Оценка и аттестация персонала.	Отбора показателей оценки.	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок.
	Оценки квалификации.	Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности.
	Оценки выполнения	Оценка результатов деятельности.
5. Развитие персонала.	Повышение квалификации.	Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала.
	Самовыражения.	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения.
	Саморазвития.	Способность и возможность саморазвития.
6. Оплата и стимулирование персонала.	Соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы.	Эффективная система оплаты труда.

В разработке кадровой политики предприятия ООО «СГК–Бурение» можно условно выделить три основных этапа:

Этап 1. Нормирование.

Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Проводится анализ корпоративной культуры, стратегии и этапов развития организации, прогнозируются возможные изменения, конкретизируется образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к будущему сотруднику СБР ООО «СГК–Бурение», принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Этап 2. Программирование.

Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. На предприятии ООО «СГК–Бурение» строится система процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом, как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ – представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации.

Этап 3. Мониторинг персонала.

Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. В ООО «СГК–Бурение» выделяют индикаторы состояния кадрового потенциала, разрабатываются программы постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. На данном этапе происходит оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. ООО «СГК–Бурение» проводит постоянный мониторинг персонала, (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренние связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений.

В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики предприятия ООО «СГК–Бурение» как инструменте управления предприятием. Организация ООО «СГК–Бурение» способна обеспечить свое предприятие кадрами, способно эффективно решать актуальные задачи в рыночных условиях, способно эффективно использовать кадры предприятия, создавать условия профессионального и социального развития.

Таким образом, требования к кадровой политике на предприятии ООО «СГК–Бурение» сводятся к следующему:

во–первых, она тесно увязана со стратегией развития предприятия и достаточно стабильна. Однако, допускается ее корректировка в соответствии с изменениями в стратегии компании, производственной и экономической ситуации.

во–вторых, кадровая политика ООО «СГК–Бурение» экономически обоснована, то есть исходит из реальных финансовых возможностей организации, а также предусматривает индивидуальный подход к работникам.

Тем не менее, ведение кадровой политики в ООО «СГК–Бурение» предполагает перестройку работы службы управления персоналом организации. Кроме этого, понадобится разработать программы профориентации и адаптации персонала, новые системы стимулирования и трудовой мотивации и управления трудовой дисциплиной.

Подводя итоги, необходимо отметить, что руководство предприятия ООО «СГК–Бурение» может создать высокопрофессиональный коллектив, который значительно повысит конкурентоспособность предприятия благодаря правильно разработанной стратегии управления персоналом. В первую очередь изменения касаются квалификации сотрудников, а также их трудовой мотивации, потому что это одни из самых важных факторов, влияющих на производительность сотрудников. Считаем, что ожидаемый итог, будет достигнут лишь только в случае четкого выполнения плана стратегии по развитию управлению персоналом. Так как существующая мотивационная составляющая кадровой политики на предприятии не достаточна для удержания сотрудников.

3 Анализ эффективности кадровой политики предприятия: проблемы и стратегическое развитие СБР ООО «СГК-Бурение»

3.1 Проблемы реализации кадровой политики предприятия

Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадровой политики являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности компании.

Для анализа эффективности кадровой политики на предприятии СБР ООО «СГК-Бурение», нами было проведено анкетирование кадрового состава службы буровых работ. Данное анкетирование сделало возможным выявление проблем кадровой работы на предприятии. Бланк анкеты с вопросами представлен в приложении А.

При рассмотрении кадрового потенциала мы делали акцент на ключевых составляющих потенциала предприятия, которые при антикризисном управлении в наибольшей степени учитывают проблемы в области кадрового менеджмента.

Исследование было проведено среди административно-управленческого персонала и среди основных и вспомогательных рабочих.

В опросе участвовало 100 респондентов: из числа руководителей среднего звена, специалистов и служащих – 7 чел. (7%), производственного персонала – 93 чел. (93%). Основные методы сбора первичной информации – анкетный опрос и полуструктурированное интервью.

В зависимости от возраста и пола сотрудники, принимавшие участие в опросе, распределились следующим образом: женщины – 12%, мужчины – 88%; наибольший процент составили работники в возрасте более 40–49 лет (51 сотрудник) (таблица 16).

Таблица 16 – Структура респондентов по полу и возрасту, чел.

Пол	Возраст			
	до 29 лет	30–39 лет	40–49 лет	50 лет и более
Мужской	8	12	51	17
Женский	0	4	2	1

Далее респондентам предложили ответить на вопрос ответить на вопрос удовлетворены ли они профессиональным составом предприятия. Ответы распределились следующим образом (рисунок 10):



Рисунок 10 –Удовлетворенность профессиональным составом предприятия, %

Таким образом, 86% опрошенных работников не удовлетворены профессиональным составом предприятия и лишь 14% сотрудников качеством профессионального состава удовлетворены.

Для выявления причин неудовлетворенности профессиональным составом коллектива выявили мнения сотрудников по данному вопросу (рисунок 11).

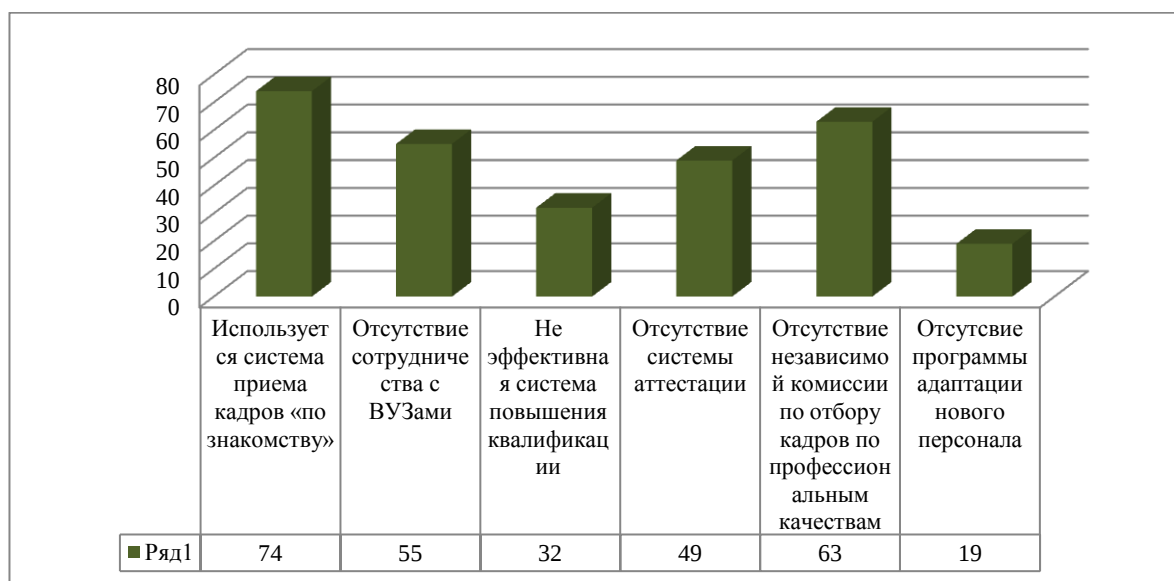


Рисунок 11 – Причины не укомплектованности предприятия профессиональным составом, чел

По мнению респондентов, основные проблемы предприятия заключаются в структуре персонала по уровню образования и в системе отбора персонала на предприятии. В первую очередь на предприятии рассматриваются кандидатуры рекомендованные близкими и родственниками административно–управленческого состава. В данном случае резко возрастает потребность в специалистах с высшим образованием, новыми знаниями, с углубленной специализацией.

Так из проведенного анализа данных кадровой службы видно, что практически половина респондентов имеет среднее профессиональное образование (64%), высшее образование имеют 36 %. Анализ структуры персонала по стажу позволяет говорить о том, что в СБР ООО «СГК–Бурение» преобладают сотрудники со стажем работы на этом предприятии свыше 20 лет (57,7%). Здесь также наблюдается текучесть кадров, в основном это персонал со стажем работы три–пять лет. Работники, которые давно трудятся на предприятии, увольняются редко. Однако если они увольняются, то это высококвалифицированные специалисты, в которых нуждается предприятие. Среди опрошенных больше половины имеют

техническое образование (93%), экономическое или юридическое 7 % соответственно.

Далее проведен анализ удовлетворенности респондентов системой оплаты и стимулирования труда на предприятии (рисунок 12):

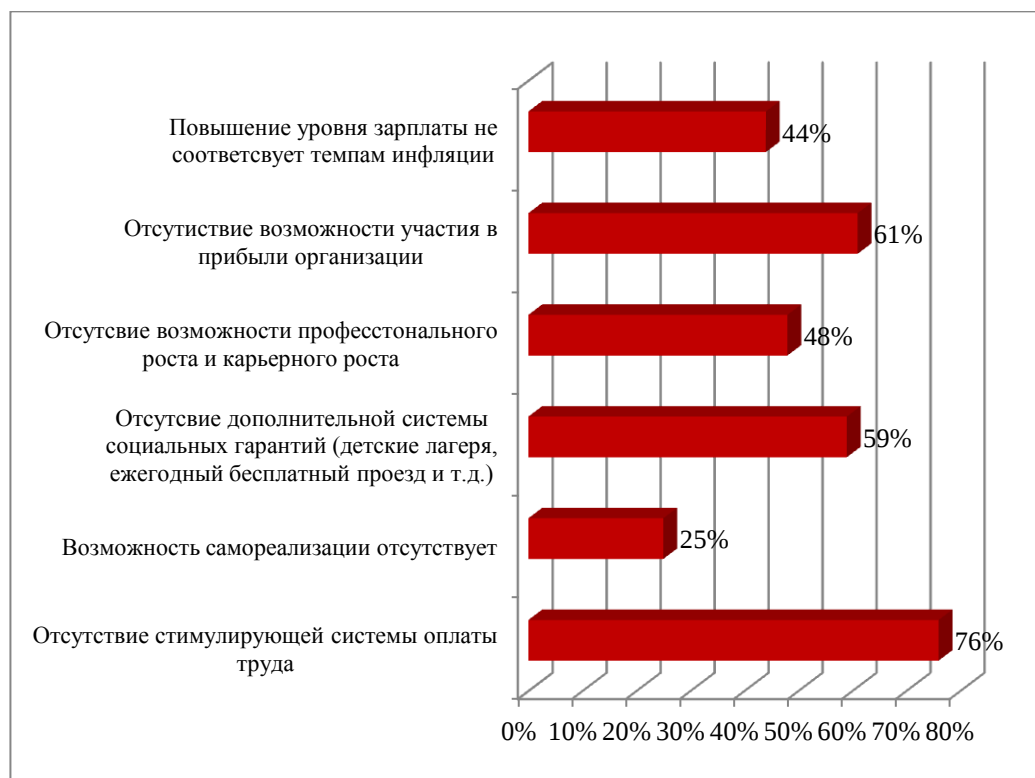


Рисунок 12 – Причины неудовлетворенности системой мотивации

Как видно из представленных данных, в основном, сотрудники предприятия не довольны мотивационной системой и отсутствием возможности карьерного роста. Так же сотрудники хотели бы участвовать в прибыли организации и быть более социально защищенными получая дополнительные социальные гарантии от работодателя.

Исходя из этого, сотрудникам предприятия СБР ООО «СГК–Бурение» был задан вопрос: «Ваше отношение к оптимизации кадровой политике на предприятии?» Результаты опроса продемонстрировали расхождения в оценках ситуации на предприятии различными группами персонала (таблице 17). Так, управленческий персонал в целом к оптимизации кадровой политики по сравнению с рядовыми работниками предприятия относится безразлично,

но готовы проявить активность при необходимости (6%). Активно готовы поддержать реорганизацию преимущественно руководители и специалисты (1%). При этом рабочие в большей степени, склонны оптимистично относиться к нововведениям (82%).

Таблица 17 – Ответы респондентов на вопрос: «Какое, по Вашему мнению, отношение к реорганизации преобладает в коллективе?», %

Преобладающий характер отношения	Группа персонала	
	Руководители, специалисты, служащие	Рабочие предприятия
Враждебное	0	1
Безразличное	6	4
Люди проявляют внимание	1	38
Готовность поддержать преобразования	6	35
Поддержка активными действиями	0	15

Таким образом, из-за отсутствия со стороны руководства моральной поддержки заинтересованности в оптимизации кадровой политики предприятия у сотрудников проявляется безразличное отношение к ее оптимизации. Однако весомая доля сотрудников организации положительно относится к нововведениям, стремится участвовать в их реализации.

Для того чтобы понять, почему работники проявляют ту или другую степень активности и как можно повысить их отдачу, исследуем первостепенные стимулы персонала к труду (рисунок 12).

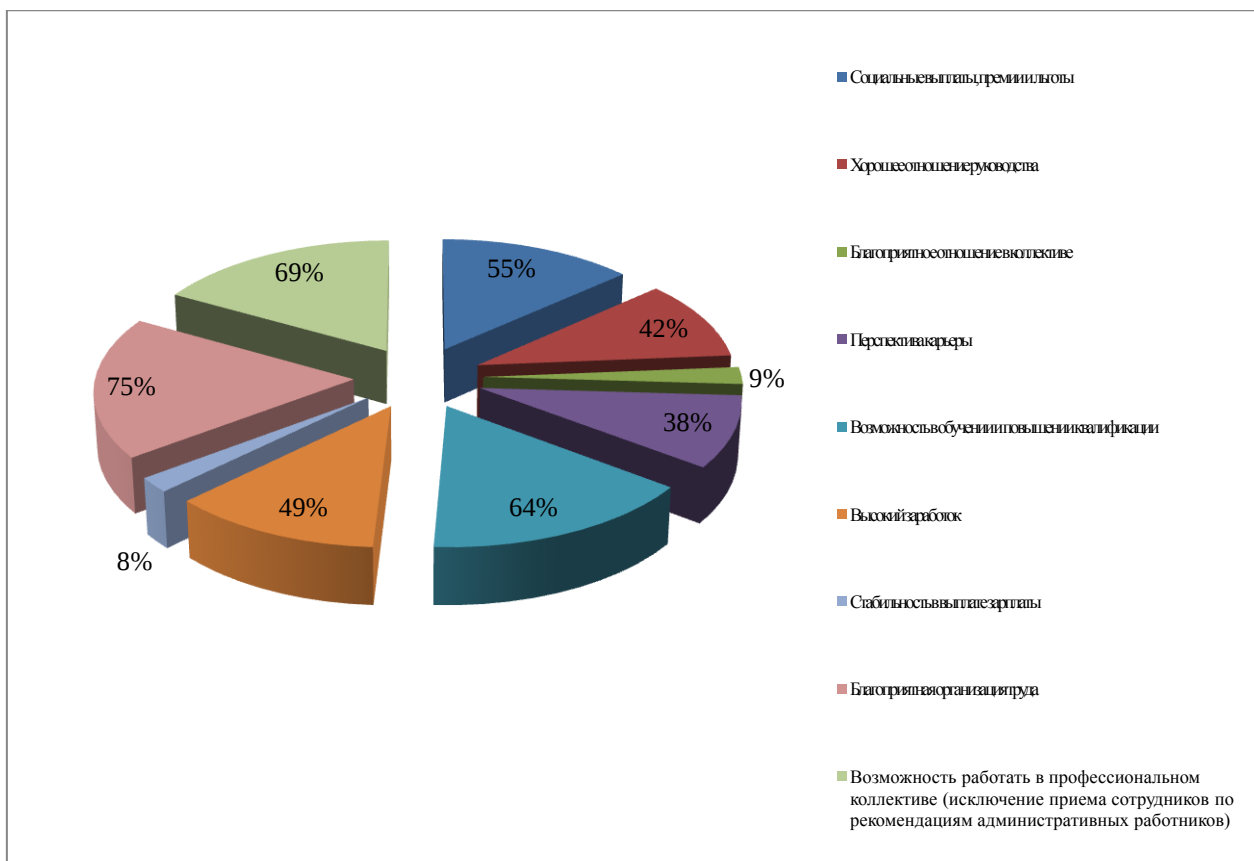


Рисунок 12 – Первостепенные стимулы к труду сотрудников СБР ООО «СГК–Бурение», %

Ведущими стимулами к труду у руководителей и специалистов являются благоприятная организация труда (76%), а также стабильность благоприятное отношение в коллективе (69%) и возможность в обучении и повышении квалификации. В высокой заработной плате так же заинтересовано большое количество респондентов (49%). 55% сотрудников хотели бы быть мотивированы социальными выплатами, премиями и льготами.

Данная особенность сигнализирует об отсутствии у персонала разнообразия в стимулах к труду, что в будущем может вызвать появление на предприятии ряда проблем. Во-первых, это осложняет управление персоналом, так как диапазон стимулирующих воздействий мал и сложно регулируемый. Во-вторых, руководство предприятия в период кризиса на нефтяном рынке не может обеспечить сотрудникам повышение уровня заработной платы.

Так же было выяснено, имеются ли конфликты в коллективе и основные причины конфликтных ситуаций (рисунок 13).

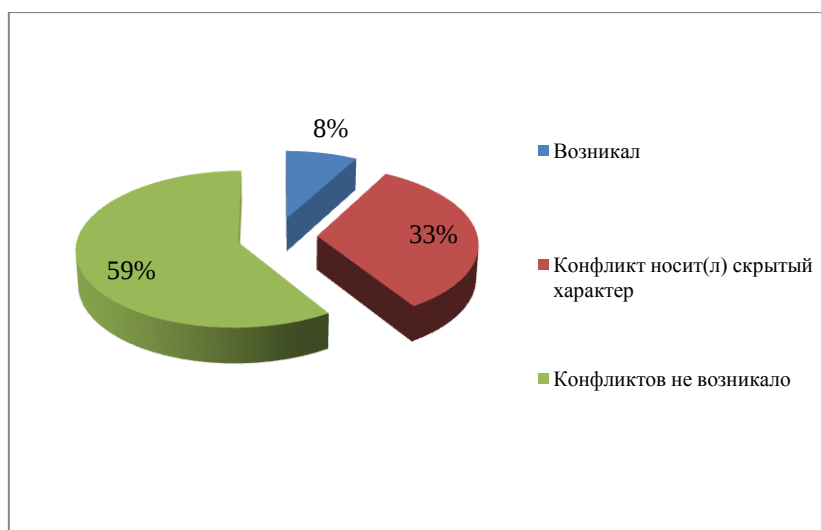


Рисунок 13 – Наличие конфликтных ситуаций в коллективе

Как видно, из представленных данных, на предприятии существуют конфликтные ситуации как открытого, так и закрытого типа. В связи с чем, проанализируем причины возникновения этих конфликтов (рисунок 14)

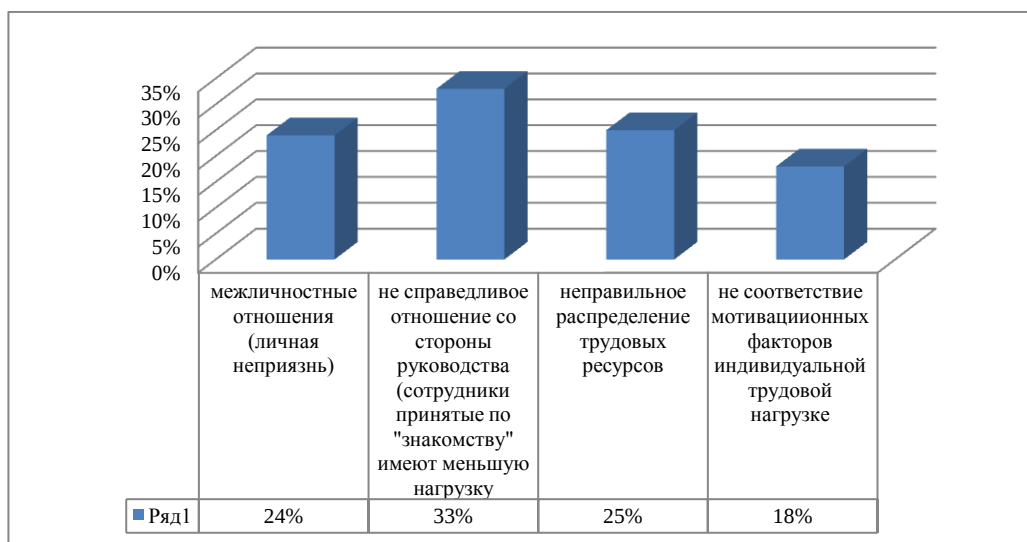


Рисунок 14 – Причины конфликтов в коллективе

Оказалось, что почти каждый второй сотрудник считает «почвой» для конфликта межличностные отношения (24%) и каждый третий работник – несправедливое отношение со стороны руководства (33%). Персонал не

доволен снисходительным либеральным отношением к сотрудникам, которые приняты на работу по «знакомству», в том числе, большое количество времени требуется в обучении такого персонала, что предполагает отрыв от собственных производственно–трудовых функций.

По мнению многих сотрудников, к тем работникам, которые приняты на работу традиционным способом, имеются повышенные результативные производственные требования, частично они выполняют объем работы сотрудников принятых «по знакомству», в том числе, большое количество времени требуется в обучении такого персонала, что предполагает отрыв от собственных производственно–трудовых функций.

Ответы респондентов свидетельствуют о достаточно напряженной межличностной атмосфере, что нежелательно для предприятия.

Так же необходимо отметить, что между рабочими и руководителями отделов наблюдается некоторое противостояние, поскольку в представлении рабочих руководство виновно в сложившейся на предприятии обстановке, так как в основном сотрудников набирают не по профессиональным качествам, а благодаря связям. В результате, рядовому сотруднику приходится выполнять работу с дополнительной нагрузкой от неопытности таких работников.

Таким образом, анализ кадровой политики позволил выявить, что основные принципы кадровой политики и механизм управления персоналом разработанные и применяемые в главных офисах компании в большей степени не применяются в службе буровых работ ООО «СГК–Бурение» (удаленная вахтовая служба).

Проведенный анализ позволил выявить основные проблемы в области управления персоналом на предприятии СБР ООО «СГК–Бурение»:

- укомплектованность предприятия профессиональными кадрами не удовлетворительна;
- при привлечении кандидатов на вакантные рабочие места используется неэффективная система «по знакомству». При снижении в составе ра-

ботающих доли молодежи, привлечение работников за счет выпускников учреждений профессионального образования незначительно;

- адаптация новых работников и аттестация персонала не проводятся;
- работники предприятия не удовлетворены сложившейся системой оплаты труда;
- стимулы к более результативному труду посредством вовлечения работников в дела предприятия и возможности самореализации не получили высокой оценки;
- социально–психологический климат на предприятии является неустойчиво благоприятным.

3.2 Мероприятия по оптимизации кадровой политики предприятия

Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадровой политики являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности компании.

Проведенный анализ кадрового состава, описанный в предыдущем параграфе, позволил выявить основные проблемы в области управления персоналом на предприятии в службе буровых работ ООО «СГК–Бурение»:

- укомплектованность предприятия профессиональными кадрами не удовлетворительна в связи с тем, что привлечение кандидатов на вакантные рабочие места используется неэффективная система «по знакомству»;
- наблюдается либеральное, попустительское отношение к сотрудникам принятым «по знакомству», в связи с чем, возникают конфликты о неравномерном распределении трудовых ресурсов и программ поощрения;
- социально–психологический климат на предприятии является неустойчиво благоприятным.
- адаптация новых работников и аттестация персонала проводятся, в

основном, на основе устаревших методов;

– работники предприятия не удовлетворены сложившейся системой оплаты труда; стимулы к более результативному труду посредством вовлечения работников в дела предприятия и возможности самореализации не получили высокой оценки.

Все это позволяет определить основные направления совершенствования кадровой политики, что отражено на рисунке 15.

Предложенные направления совершенствования кадровой политики позволят повысить эффективность управления персоналом, что в конечном итоге окажет позитивное влияние на показатели деятельности персонала и предприятия в целом.

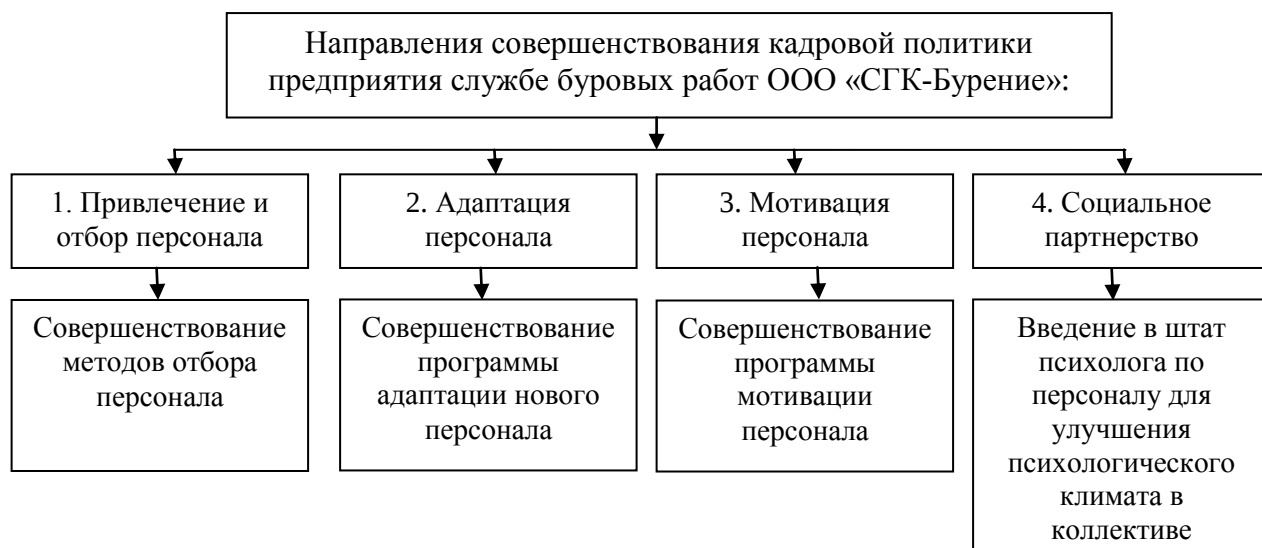


Рисунок 15 – Направления совершенствования кадровой политики

На основании предварительно проведенного анализа необходимо отметить, что кадровая служба предприятия проявляет недостаточную активность в поиске источников привлечения кадров. Большую часть кандидатов на должности представляют сотрудники административно–управленческого состава по рекомендации, а так же лица, самостоятельно обратившиеся в поисках работы. Доля такого источника, как учреждения профессионального образования, составляет лишь 3,4%, в то время как на предприятии наблюдается тенденция снижения доли молодежи в общем

числе занятых. Поэтому одним из значимых направлений деятельности кадровой службы должен стать маркетинг кадров, особенно выпускников учреждений профессионального образования.

В зависимости от должности, для которой необходимо создать резерв кандидатов, предприятие может использовать следующие способы привлечения кандидатов на должность отражены (таблица 17).

Таблица 17 – Способы привлечения кандидатов на должность

Источник привлечения	Цель использования
Поиск среди знакомых или через друзей	Подбор персонала любого уровня
Размещение объявлений в общественных местах	Массовый подбор, подбор линейного персонала
Размещение объявлений в газетах	Подбор линейных руководителей, специалистов, административного персонала – типовые позиции
Поиск в Интернете	Подбор персонала любого уровня
Обращение в службу занятости	Подбор линейного персонала
Участие в профильных ярмарках вакансий	Подбор молодых специалистов
Работа с ВУЗами	Подбор молодых специалистов, работа с кадровым резервом
Участие в профильных объединениях, выставках	Подбор персонала любого уровня – исключая линейный
Работа с внутренним кадровым резервом	Подбор персонала любого уровня – выдвижение, ротация, резерв

Проанализировав сведения, отраженные в таблице 17, с учетом особенностей должности, на которую ведется поиск кандидата, составим бланк карты поиска и привлечения кандидатов, что показано в таблице 18.

Используя сведения, представленные в таблице 17, и учитывая то, что самой многочисленной в составе службы буровых работ ООО «СГК–Бурение» является производственный персонал, для которого характерен самый высокий показатель текучести кадров в основном среди буровой бригады, составим карту поиска кандидата на должность бурильщик эксплуатационного и разведочного бурения на нефть и газ.

Карта поиска и привлечения кандидатов на должность представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Карта поиска и привлечения кандидатов на должность

Источник привлечения	Способ привлечения
Внутренние каналы	
Внутренние кандидаты организации	Занять вакантное место могут студенты–стажеры, проходящие практику в организации
Кадровый резерв	Кадровый резерв для таких позиции не используется
База данных	В базе данных может содержаться информация о подходящих кандидатах, если недавно закрывалась аналогичная позиция
Рекомендации сотрудников	Возможно, у кого–то из сотрудников есть подходящий кандидат на должность. Необходимо осуществить внутреннюю информационную рассылку или разместить объявление на корпоративном сайте
Внешние каналы	
Поиск резюме на рабочих сайтах	Следует активно изучить резюме, размещенные на рабочих сайтах
Публикация объявления о вакансии на рабочих сайтах	Необходимо опубликовать как можно больше объявлений на разных сайтах, чтобы сформировать поток кандидатов
Размещение объявления о вакансии в СМИ	При наличии средств в бюджете публикация объявления в газетах может существенно ускорить поиск
Публикация объявления о вакансии на специализированных, т.е. связанных с конкретной профессией или сферой деятельности, форумах и сайтах	Существует несколько специализированных ресурсов для нефтегазодобывающих профессий
Публикация объявления о вакансии на корпоративном сайте	Целесообразно разместить объявление на корпоративном сайте
Посещение выставок, конференций	Посещать выставки и конференции для поиска необходимо
Поиск людей, которые могут порекомендовать вам нужных кандидатов	Поиск тех, кто мог бы дать рекомендации, не требуется, достаточно внутренних
Поиск специалистов в социальных сетях или интернет–сообществах	Обращение к социальным сетям не требуется
Взаимодействие с кадровыми агентствами	В кадровые агентства стоит обращаться в случае поиска административного персонала
Взаимодействие с вузами или другими организациями, готовящими или участвующими в повышении квалификации работников интересующих вас специальностей	Взаимодействие с учебными заведениями в области трудоустройства способствует привлечению молодых специалистов

Продолжение таблицы 18

Взаимодействие с центрами занятости	Центры занятости могут оказать серьезное содействие в поиске необходимого кандидата
-------------------------------------	---

Далее представим бланк карты поиска и привлечения кандидатов на должность в ООО «СГК – Бурение» (таблице 19).

Таблица 19 – Бланк карты поиска и привлечения кандидатов на должность бурильщика эксплуатационного и разведочного бурения на нефть и газ

№ п/п	Источник привлечения	Отметка об использовании
	Внутренние каналы	—
1.	Внутренние кандидаты организации	X
2.	Кадровый резерв	—
3.	База данных	X
4.	Рекомендации сотрудников	X
	Внешние каналы	
1.	Поиск резюме на рабочих сайтах	X
2.	Публикация объявления о вакансии на рабочих сайтах	X
3.	Размещение объявления о вакансии в СМИ	X
4.	Публикация объявления о вакансии на специализированных, т.е. связанных с конкретной профессией/сферой деятельности, форумах и сайтах	X
5.	Публикация объявления о вакансии на корпоративном сайте	X
6.	Посещение выставок, конференций или других тематических встреч	—
7.	Поиск людей, которые могут порекомендовать нужных кандидатов или, наоборот, порекомендовать кому – нибудь вакансию	—
8.	Поиск специалистов в социальных сетях или интернет – сообществах	—
9.	Взаимодействие с кадровыми агентствами	—
10.	Взаимодействие с вузами или другими организациями, готовящими или участвующими в повышении квалификации работников интересующих вас специальностей	X
11.	Взаимодействие с центрами занятости	X

Для привлечения кандидатов на должность бурильщика эксплуатационного и разведочного бурения на нефть и газ следует использовать более эффективные источники привлечения кандидатов, исключая возможности приема кадров «по знакомству» но при этом они должны привлечь их максимальное число.

Предлагаемый механизм отбора персонала включает следующие ступени:

1. Определение задач и должностных обязанностей по каждой должности, описание требуемых результатов и критериев оценки эффективности, успешности работы.
2. Учет плана карьерного роста имеющихся работников.
3. Составление «профессионального портрета» по вакантным должностям.
4. Определение способов привлечения кандидатов.
5. Отбор кандидатов: предварительная отборочная беседа;
6. Заполнение заявления и автобиографической анкеты;
7. Беседа по найму;
8. Проверка рекомендаций и послужного списка;
9. Медицинский осмотр.
10. Подготовка проекта трудового договора.
11. Заключение трудового договора и выполнение всех связанных с наймом формальностей.

Наиболее слабым звеном в предлагаемой процедуре отбора персонала является составление «профессионального портрета». При реализации кадровой политики для достижения конечной цели – эффективной работы всех подразделений предприятия и выполнения поставленных задач – отдел кадров при отборе персонала должен опираться на основные требования, предъявляемые к каждой конкретной должности, разработанные совместно с руководителями соответствующих структурных подразделений. Зная основные требования к кандидату, необходимо до начала поиска составить

конкретный «профессиональный портрет» будущего сотрудника.

С целью отбора более подходящих работников и уменьшения текучести данной профессиональной группы приведем «профессиональный портрет» бурильщика эксплуатационного и разведочного бурения на нефть и газ создадим на основе полной информации о должности, должностных обязанностях и предполагаемых результатах предстоящей деятельности кандидата (таблица 20).

Таблица 20 – Профессиональный портрет бурильщика эксплуатационного и разведочного бурения на нефть и газ

Пол, возраст	Мужчина в возрасте от 23 до 45 лет
Требования	— опыт работы не менее 3 лет в службе буровых работ; положительные рекомендации; владение знаниями технологического процесса бурения скважин глубиной свыше 1500 м. включительно на нефть, газ, воду и установками глубокого бурения; образование по специальности не ниже среднего
Личные качества	— энергичный, инициативный, желающий работать в коллективе, способный к обучению, аккуратный, пунктуальный, стрессоустойчивый
Желательные характеристики	— наличие автомобиля, возможность удаленного проживания от областного центра

В таблице 21 приведена форма профессионального портрета, которая предлагается для оценки кандидатов на должность бурильщика эксплуатационного и разведочного бурения на нефть и газ, а также результаты оценки трех кандидатов по 5–балльной шкале.

Таблица 21 – Оценка кандидатов на должность бурильщика эксплуатационного и разведочного бурения на нефть и газ на основе «профессионального портрета»

№ п/п	Предъявляемые требования	Фамилии кандидатов		
		1	2	3
1.	Профессиональные знания			
	- наличие высшего инженерно–технического образования в сфере автомобильного транспорта	3	5	4
	- наличие образования в области менеджмента	3	3	5
	Итого	6	8	9

Продолжение таблицы 21

2.	Профессиональный опыт			
	- наличие опыта работы в аналогичных службах	2	5	3
	- наличие опыта управления персоналом	2	5	3
	Итого	4	10	6
3.	Личностные характеристики			
	- трудовая мотивация	3	3	3
	- энергичность, активность	3	4	3
	- инициативность	3	4	3
	- искренность, открытость	5	2	4
	- коммуникабельность	4	4	4
	- готовность помочь коллегам	4	4	4
	- устроенность в семейной жизни	2	5	0
	Итого	24	26	21
4.	Дополнительные сведения			
	- наличие рекомендаций	5	5	5
	- владение компьютером	2	4	5
	Итого	7	9	10
	Всего	41	53	46

В ходе заключительного обсуждения, в котором принимают участие все члены отборочной комиссии, рассматривается оценка кандидатов по каждому пункту профессионального портрета. В случае если руководитель подразделения, в которое отбирается кандидат на должность, дает отрицательные оценки по профессиональным качествам, например, несоответствие профессионального образования, то эти оценки не оспариваются. В остальных случаях проходит обсуждение. Оценки аргументируются. Дается также общая характеристика каждому из кандидатов. Далее баллы по каждому кандидату суммируются, и выводится общий балл. В результате заключительного обсуждения кандидатов отборочной комиссией принимается коллегиальное решение о выборе наиболее подходящего кандидата. В случае несовпадения мнений окончательное решение принимается простым большинством голосов. Может быть принято решение о дальнейшем поиске кандидатов, а какую-либо из кандидатур оставляют для последующего отбора.

В случае положительного решения отобранному кандидату сообщается

список необходимых для приема на работу документов и согласовывается дата обсуждения проекта трудового договора.

Внедрение данного механизма отбора кандидатов позволит повысить уровень профессионализма работников, повысить уровень производительности труда и снизить коэффициент текучести персонала.

Индикатором функционирования системы адаптации персонала на предприятии может быть коэффициент текучести. Система адаптации напрямую влияет на процент сотрудников, уволившихся из компании в течение первого года работы.

Предлагаемая программа адаптации новых сотрудников представлена в приложении Б.

В 2015 году коэффициент текучести кадров составил 8,6% по причинам текучести. Коэффициент текучести кадров превышает уровень естественной текучести, а значит, необходимы меры, которые приведут к снижению этого показателя. Одной из таких мер является совершенствование программы адаптации новых сотрудников.

Реализация предложенной программы адаптации сотрудников приведет к более эффективному вхождению сотрудников в должность и к сокращению времени, необходимого для привыкания сотрудника к предприятию. Эффективная система адаптации способна уменьшить текучесть кадров на 10% в год. В связи с тем, что уровень текучести кадров превышает естественный уровень, реализация данного мероприятия позволит снизить этот показатель.

Оценка эффективности используемой на предприятии системы мотивации персонала и ее отдельных элементов позволила установить, что наименее значимым стимулом работники предприятия считают размер получаемого вознаграждения. Из этого можно сделать вывод о том, что одной из важнейших задач, стоящих перед предприятием, является разработка и внедрение наиболее эффективной системы оплаты труда.

В условиях оплаты труда по тарифам и окладам достаточно сложно

избавиться от уравниловки, преодолеть противоречие между интересами отдельного работника и всего коллектива.

Согласно действующей на предприятии системе оплаты труда заработная плата работника определяется исходя из оплаты по тарифу, должностному окладу, северной надбавки, премии и доплаты по районному коэффициенту. При этом размер премии выплачивается всем работникам в одинаковом размере независимо от их личного трудового вклада в результаты деятельности предприятия.

Необходимо распределить средства, выделенные на выплату премий структурным подразделениям предприятия, с учетом индивидуальной оценки каждого работника.

Индивидуальная оценка рабочего (O_p) оценивается в баллах по следующей формуле:

$$O_p = O_{ст} + O_{см} + O_{отв}, \quad (6)$$

где $O_{ст}$ – оценка, учитывающая общий стаж работы по профессии, определяется как 1 балл за каждый полный год работы. Максимальная величина $O_{ст}$ – 10 баллов.

$O_{см}$ – оценка, учитывающая овладение смежными профессиями.

Определяется в размере 1 балла за каждую смежную профессию.

Максимальная величина $O_{см}$ – 2 балла.

При этом учитываются только те смежные профессии, которые могут быть использованы рабочим на данном месте работы

$O_{отв}$ – оценка, учитывающая ответственность рабочего за выполняемую работу.

Определяется как сумма баллов, оценивающих деловые качества рабочего:

- за самостоятельность, инициативность, аккуратное содержание рабочего места, инструмента и обслуживаемого оборудования – до 3 баллов;

- за способность четко, качественно и в срок выполнять заданную работу – до 3 баллов.

Максимальная величина $O_{\text{отв}}$ – 6 баллов.

Индивидуальная оценка каждого рабочего устанавливается в начале года специально созданной аттестационной комиссией.

Индивидуальная оценка трудового вклада специалистов и служащих структурных подразделений определяется по формуле:

$$O_p = O_n + O_o, \quad (7)$$

где O_o – оценка, учитывающая следующие признаки деловых качеств: компетентность, способность четко организовать и планировать свой труд, ответственность, самостоятельность и инициативность, способность осваивать и использовать новые методы в работе, работоспособность, способность поддерживать контакты с другими специалистами.

Суммарное значение O_o определяется путем суммирования баллов по каждому признаку деловых качеств.

O_n – оценка, учитывающая наличие у работника высшего или среднего специального образования.

O_n устанавливается следующим образом:

- при наличии высшего образования по специальности и стаже работы более 3 лет, высшего образования по профилю предприятия и стаже работы по данной специальности более 5 лет – 4 балла;

- при наличии высшего образования по специальности и стаже работы не менее 2 лет или иного высшего образования и стаже работы более 5 лет или среднего специального образования по занимаемой должности и стаже работы более 5 лет – 3 балла;

- при наличии иного высшего образования или среднего специального образования по профилю организации или среднего специального образования не по специальности и стаже работы: без образования – 1 балл; при наличии второго высшего образования по специальности или профессиональной переподготовки – 5 баллов; имеющим звание кандидата или доктора наук по направлению основной деятельности – 6 и 7 баллов соответственно.

Индивидуальная оценка руководителей структурных подразделений, специалистов и служащих определяется в начале года аттестационной комиссией.

Определение размера премии каждого отдельного работника структурного подразделения (Π_i) осуществляется по формуле:

$$(\Pi_i) = \frac{\Pi_{\text{п}}}{\sum \text{Ори}}, \quad (8)$$

где $\Pi_{\text{п}}$ – размер премии, выделенной структурному подразделению, тыс. руб.;

Ори – индивидуальная оценка трудового вклада i -го работника, баллы;

n – численность работников структурного подразделения, чел.

Отношение $(\Pi_i) = \frac{\Pi_{\text{п}}}{\sum \text{Ори}}$ определяет величину премии, приходящейся на 1 балл, или цену одного балла в руб.

Для обоснования целесообразности применения предложенной системы оплаты и стимулирования труда следует сравнить размер заработной платы отдельных работников, начисленной по существующей и предлагаемой системе.

Для примера сравним заработную плату двух инженеров по бурению и эксплуатации оборудования – С.А. Романчук и П.И. Дементьев. Они имеют одинаковый 3-й разряд и проработали на предприятии 5 полных лет.

Параметры оценки трудового вклада названных рабочих представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Индивидуальная оценка рабочего на занимаемой должности

Параметры оценки	Характеристика рабочих и индивидуальная оценка их вклада			
	С.А. Романчук		П.И. Дементьев	
	Характеристика	Баллы	Характеристика	Баллы
Общий стаж работы	5 лет	5	5 лет	5
Наличие смежной профессии	Не имеет	0	Имеет	1
Самостоятельность, инициативность, способность к обучению	Недостаточно самостоятельный, редко проявляет инициативу, стремление к обучению отсутствует	1	Самостоятельный, достаточно инициативный, проявляет стремление к обучению новых технологий бурения	2

Продолжение таблицы 22

Способность четко, качественно и в срок выполнять заданную работу	Не всегда рационально использует рабочее время, нарушает сроки выполнения работ, не может правильно организовать свой труд	1	Выполняет работу в срок и качественно, рационально организует свое рабочее время	3
Итого (Орб)		7		11

Как видно из таблицы 22, И. Дементьев при оценке трудового вклада набрал большое количество баллов, чем его коллега С.А. Романчук.

По расчетам согласно сумме индивидуальных оценок трудового вклада работников буровой службы и величины денежных средств, выделенных на премирование, цена одного балла составляет 667,3 руб.

Размер заработной платы сравниваемых рабочих, начисленной по существующей и предлагаемой системе оплаты труда, представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Расчет заработной платы С.А. Романчука и П.И. Дементьева по существующей и предлагаемой системам оплаты труда

Показатель	Романчук С.А.		Дементьев П.И.	
	Факт	Проект	Факт	Проект
Ставка 1 разряда	21400,0	21400	21400,0	21400,0
Разряд	3	3	3	3
Тарифный коэффициент	1,28	1,28	1,28	1,28
Оплата по тарифу, руб.	27392,0	27392,0	27392,0	27392,0
Оценка трудового вклада, баллы		7		11
Цена 1 балла, руб.		667,3		667,3
Премия, руб.	6574,1	4671,1	6574,1	7340,3
Доплата по районному коэффициенту	23776,3	22444,2	23776,3	24312,6
Заработная плата	57742,4	54507,3	57742,4	59044,9

Из данных, приведенных в таблице 23, видно, что заработная плата П.И. Дементьева, имеющего более высокую оценку трудового вклада, в результате

внедрения предлагаемой системы оплаты труда повысится на 2,3% и составит 59044,9 руб.

Заработная плата С.А. Романчука, имеющего более низкую оценку трудового вклада, снизится на 5,6% или на 3235,1 руб.

Расчеты доказывают, что применение предлагаемой системы оплаты труда позволит избежать уравниловки и стимулировать рабочих к повышению степени профессионализма и эффективности собственной работы.

Результаты опроса работников предприятия показали, что в службе буровых работ имеются конфликты, в коллективе имеется психологическое напряжение.

Для улучшения психологического климата в коллективе требуется привлечь психолога, специализирующегося на разрешении межличностных коллективных конфликтов. Необходимость наличия в штате психолога обусловлена и предлагаемой программой адаптации, при реализации которой требуются оценки и консультации специалиста данного профиля.

Одним из инструментов улучшения климата в коллективе является проведение социально–психологических тренингов.

Социально–психологический тренинг – это вид групповой психологической работы, целью которого является формирование у участников эффективных коммуникативных навыков и психологической компетентности в общении. Предлагаемый вид тренинга должен выполнить следующие функции:

- 1) дидактическая – связана с формированием знаний, навыков и умений межличностного общения;

- 2) воспитывающая – направлена на формирование у участников инициативности, чувства групповой сплоченности, ответственности за свой вклад в решение групповых задач.

При проведении социально – психологического тренинга используются разнообразные психологические методы:

- групповая дискуссия;
- анализ конкретных ситуаций;
- разыгрывание ролевых ситуаций;
- психодрама;
- проективное рисование;
- психогимнастика.

Группа должна быть сформирована по следующим принципам:

1. Равноценность участников, отсутствие статусности.
2. Количественный состав группы 10–13 человек.
3. Возрастной состав участников группы не ограничен.
4. В группу должны входить люди, не имеющие ограничений по состоянию здоровья.

Программа тренинга, рассчитанная на 40 час, должна реализовываться в течение 5 дней.

Предполагается сформировать для обучения 15 групп.

Проведение предложенного тренинга позволит в первую очередь обеспечить социальный эффект:

- повысить удовлетворенность работой;
- увеличить шансы сделать карьеру;
- улучшить взаимоотношения с руководителями и членами рабочей группы.

Таким образом, реализация предложений по совершенствованию кадровой политики позволит снизить текучесть кадров; повысить долю работников, удовлетворенных трудом и социально–психологическим климатом в коллективе. Повлечет сокращение затрат на наём и адаптацию новых работников и приросту чистой прибыли предприятия.

Предполагается, что внедрение предложенной системы привлечения и отбора кандидатов на должность, разработка программы адаптации и организация оплаты труда работников в соответствии с трудовым вкладом позволит обеспечить необходимый уровень квалификации работников, улучшить использование рабочего времени, повысить степень

удовлетворенности трудом, что в конечном итоге обеспечит достижение нормативной выработки.

Мероприятия по оптимизации психологического климата в коллективе так же позволят улучшить психологический климат в коллективе, что окажет положительное воздействие на такие производственные показатели, как качество, надежность, своевременность, соблюдение технологического цикла.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
З–3302	Вахидовой Каролине Вадимовне

Институт	ИнЭО	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	специалитет	Направление	080507 Менеджмент организации

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> - 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)	Рабочие места на предприятии имеет комплектацию соответствующую производственному процессу. Все оборудование на предприятии соответствует стандартам безопасности. Сотрудники, работающие на оборудовании, проходят регулярный инструктаж. Возникновение несчастных случаев не наблюдалось.
<i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	1. ГОСТ Р ИСО 26000–2010 «Руководство по социальной ответственности». 2. Серия международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». 3. GRI (GlobalReportingInitiative)
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	1. Поддержание и совершенствование безопасности труда; 2. Своевременная выплата заработной платы; 3. Повышение квалификации персонала; 4. Повышение уровня заработной платы; 5. Повышение здорового образа жизни персонала;

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.	1. Участие сотрудников Общества в благотворительных, экологических акциях, мероприятиях по охране труда и промышленной безопасности; 2. Охрана окружающей среды Обществом; 3. Соблюдение законодательных и нормативных требований РФ, международных отношений и стандартом, отраслевых норм и правил Общества; 4. Предотвращение чрезвычайных ситуаций; 5. Максимальное удовлетворение потребителей
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.	1. Основные и дополнительные гарантии социальной защиты персонала. 2. Анализ коллективного договора. 3. Правила внутреннего распорядка. 4. Должностная инструкция.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Отсутствуют

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

Задание выдал консультант:

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

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3–3302	Вахидова Каролина Вадимовна		

4 Корпоративная социальная ответственность ООО «СГК-Бурение»

Предприятие ООО «СГК–Бурение» планомерно реализует концепцию социально ответственного бизнеса в регионе своего присутствия.

Целью реализации корпоративной социальной ответственности предприятия ООО «СГК–Бурение» является – рост производительности труда в компании, стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе.

Компания на регулярной основе реализует мероприятия КСО, которые с разной степенью эффективности сказываются на конкурентоспособности компании. Концепции КСО предприятия по основным направлениям:

– *внутренняя социальная ответственность* корпорации (безопасность труда, пожарная безопасность; стабильная выплата заработной платы; дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; обучение персонала с помощью различных программ; подготовка и повышение квалификации; необходимая помощь в стрессовых ситуациях);

– *внешняя социальная ответственность* корпорации (спонсорство и корпоративная благотворительность; экология, включающая в себя все то, что превосходит установленные в государстве экологические стандарты; взаимодействие с местным сообществом; готовность компании участвовать в кризисных ситуациях; выпуск качественной продукции).

Основные стейкхолдеры компании представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Основные стейкхолдеры компании

Прямые стейкхолдеры компании	Косвенные стейкхолдеры компании
Сотрудники компании	Экологические и природоохранные организации и фонды
Потребители компании	Благотворительные организации и фонды
Налоговые органы	Детские дома
	Сообщества инвалидов
Государственные внебюджетные фонды	Школы и детские сады
	Лечебно–профилактические учреждения
	Население регионов

Выполняя свои основные задачи, Общество в полной мере осознает, что осуществляемая им производственно–хозяйственная деятельность затрагивает интересы всего населения в регионах присутствия Общества, является источником потенциальной опасности для жизни и здоровья работников, подрядчиков, посетителей и других заинтересованных сторон, а также источником негативного воздействия на окружающую среду.

Сознавая ответственность, ООО «СГК–Бурение» принимает обязательства по реализации настоящей политики, которая является интегрированной позицией руководства Общества по выполнению поставленных задач, продолжением Экологической политики ПАО «Газпром» и Политики ПАО «Газпром» в области охраны труда и промышленной безопасности, и рассчитывает на понимание работников сложности и масштабности стоящих перед Обществом задач.

Поставленные задачи ООО «СГК–Бурение» реализует на основе следующих принципов:

- соблюдение законодательных и нормативных требований Российской Федерации, международных соглашений и стандартов, отраслевых норм и правил Общества;
- максимальное удовлетворение требований потребителей по транспортировке газа и нефти, техническому обслуживанию и ремонту газотранспортной инфраструктуры и трубопроводов, производству и реализации компримированного газа, выполнению инвестиционных проектов;
- совершенствование технологических процессов и организации труда, применение современного оборудования, направленного на минимизацию негативного воздействия производственных факторов на работников, подрядчиков, другие заинтересованные стороны и на окружающую среду;

- обеспечение безопасного производства работ по основным направлениям деятельности Общества для персонала Общества, подрядчиков, других заинтересованных сторон и окружающей среды;
- предупреждение несчастных случаев, снижение производственного травматизма и профессиональных заболеваний, предотвращение негативного воздействия на окружающую среду;
- планирование и реализация мероприятий (мер управления) по снижению рисков, значимых экологических аспектов до обоснованного, практически достижимого уровня;
- планирование и предоставление необходимых финансовых, материально–технических и человеческих ресурсов;
- постоянное улучшение и результативное функционирование интегрированной системы менеджмента Общества в соответствии с корпоративными требованиями, требованиями международных, российских и национальных стандартов;
- постоянное повышение квалификации работников Общества;
- доведение до всех работников Общества задач, полномочий и ответственности в области качества, охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности.

В целом, ООО «СГК–Бурение» ежегодно поддерживает множество общественных проектов, оказывая помощь в развитии культуры, науки, образования, пропаганде здорового образа жизни.

Так, основным объектом социальной ответственности компании являются сотрудники компании, которые, помимо того, что защищены различными социальными пакетами от компании, еще и пользуются различными социальными программами, проводимыми в компании для своих сотрудников.

Потребители также относятся к КСО компании, поскольку компания прилагает все усилия для предоставления им экологически чистой продукции.

Налоговые органы и государственные внебюджетные также относятся к прямым стейкхолдерам, поскольку получают от компании плату (налоги, сборы) за воздействие на окружающую среду, а также взносы на социальное обеспечение своих работников (пенсионное обеспечение, социальное страхование, медицинское обеспечение).

К косвенным стейкхолдерам компании можно отнести:

- экологические и природоохранные организации и фонды (компания стремится обеспечить свою работу с наименьшим ущербом для окружающей среды);
- благотворительные организации и фонды (проведение компанией различных благотворительных акций, праздников и пр.);
- детские дома, школы и детские сады (проведение праздников, получение материальной помощи);
- сообщества инвалидов (получение материальной помощи);
- лечебно–профилактические учреждения (получение заказов на лечение либо сотрудников компании, либо лиц, которым компания хочет помочь в лечении);
- население регионов (открытие новых скверов, детских площадок, библиотек и прочих объектов социальной сферы).

Структура программ КСО компании представлена в таблице 25:

Таблица 25 – Структура программ КСО компании

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Открытие детской площадки в г. Стрижевой	Социальные инвестиции	Население города Стрижевой (родители и дети)	09.11.2015 г.	Организация досуга граждан города с детьми
Покупка спортивного инвентаря для детского спортивного клуба «ДЮСШ»	Социальные инвестиции	Дети, посещающие клуб «ДЮСШ»	12.10.2015 г.	Позволит детям развивать свое физическое здоровье

Продолжение таблицы 25

Проведение конкурса «Песни, пляски» в г. Нижневартовск	Социальные инвестиции	Пожилое население города	01.10.2015 г.	Организация досуга пожилых граждан города
Творческий конкурс фотографий «Мой любимый край» в г. Урай	Социально—ответственное поведение	Население населенных пунктов, в которых проходил конкурс	11.09.2015 г.	Развитие творческого потенциала города
Проведение соревнований по волейболу в г. Стрежевой	Социальные инвестиции	Население, спортивные секции г. Стрежевого	03.09.2015 г.	Организация досуга граждан города, поддержка здорового образа жизни
Новогодние подарки детям—инвалидам, состоящим на учете в Центре социальной защиты населения по Томской области	Социально—ответственное поведение	Город Стрежевой	01.09.2015 г.	Социально незащищенные слои населения города Стрежевой
Поздравление ветеранов с Днем Победы	Социально—ответственное поведение	Ветераны г. Стрежевой	09.05.2015 г.	Поднятие патриотичного духа пожилого населения
Покупка детских новогодних подарков кризисного центра «Маленькая мама» г. Томск	Социально—ответственное поведение	Кризисный центр «Маленькая мама» г. Томск	27.12.2015 г.	Помощь социально незащищенным слоям населения города Томска
Организация и проведение Дня защиты детей в г. Стрежевой	Социальные инвестиции	Население г. Стрежевого	01.06.2015 г.	Организация праздника и развлечений для детей
Проведение масленицы в г. Урай	Социальные инвестиции	Население г. Урай	06.03.2015 г.	Организация досуга граждан города с детьми

В целом, рассматриваемая компания осуществляет как социальные инвестиции, так и активно пропагандирует социально–ответственное поведение предприятия.

В рамках КСО компании необходимо рассмотреть затраты на указанные мероприятия ООО «СГК–Бурение» в 2015 году.

Таблица 26 – Затраты на социальные мероприятия компании за 2015 гг.

№ п/п	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Открытие детской площадки в г. Стрежевой	Тыс. руб.	3 520,0	3 520,0
2	Покупка спортивного инвентаря для детского спортивного клуба «ДЮШС»	Тыс. руб.	29 448,0	29 448,0
3	Проведение конкурса «Песни, пляски» в г. Нижневартовск	Тыс. руб.	50,0	50,0
4	Творческий конкурс фотографий «Мой любимый край» в г. Урай	Тыс. руб.	10,0	10,0
5	Проведение соревнований по волейболу в г. Стрежевой	Тыс. руб.	1 250,0	1 250,0
6	Новогодние подарки детям–инвалидам, состоящим на учете в Центре социальной защиты населения по Томской области	Тыс. руб.	100,0	100,0
7	Поздравление ветеранов с Днем Победы	Тыс. руб.	25,0	25,0
8	Покупка детских новогодних подарков кризисного центра «Маленькая мама» г. Томск	Тыс. руб.	34,0	34,0
9	Организация и проведение Дня защиты детей в г. Стрежевой	Тыс. руб.	350 458,0	350 458,0
10	Проведение масленицы в г. Урай	Тыс. руб.	120,0	120,0

На основании данных, представленных в таблице 26 можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые в рассматриваемой компании программы и акции КСО полностью соответствуют стратегии и миссии компании;

2. Для рассматриваемой компании одинаково важны внешняя и внутренняя КСО;

3. Представленные программы КСО полностью удовлетворяют интересам стейкхолдеров;

4. Основными преимуществами, которые получает компания от реализации программ КСО, следующие: PR, благополучие работников компании, повышение имиджа компании;

5. Затрачиваемые компанией средства на выполнение КСО адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения регионов деятельности компании;

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

Все обозначенные особенности реализации концепций КСО в практике предприятия необходимо учитывать так же при разработке и реализации маркетинговой стратегии развития компании.

Заключение

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

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

В настоящее время выделяю два типа кадровой политики: открытая – политика с применением агрессивных методов завоевания рынка и закрытая – предполагает ориентацию при замещении вакантных должностей на внутренний рынок труда, т.е. из числа сотрудников организации.

Проведенный в работе анализ эффективности кадровой политики предприятия СБР ООО «СГК–Бурение» показал, что кадровая политика службы буровых работ ООО «СГК–Бурение» характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал.

Поиск персонала в ООО «СГК–Бурение» проводится во внешних и внутренних источниках. Однако преимущество отдается внутреннему набору. По мнению руководства предприятия ООО «СГК–Бурение» продвижение по службе своих работников обходится дешевле.

Несмотря на то, что в организации ООО «СГК–Бурение» предпочитают прием персонала по рекомендациям, система отбора кадров осуществляется следующим образом: заполнение анкеты, после чего анкета попадает в отдел кадров на обработку персональных данных.

В разработке кадровой политики предприятия ООО «СГК–Бурение» можно условно выделить три основных этапа: 1. Нормирование – согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития; 2. Программирование – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации; 3. Мониторинг персонала – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Тем не менее, изучение проблемы реализации кадровой политики предприятия СБР ООО «СГК–Бурение» показало, что большинство сотрудников не удовлетворены профессиональным составом предприятия, в следствиисложившейся на предприятии системы отбора и найма персонала «по знакомству».

Таким образом, анализ кадровой политики позволил выявить, что основные принципы кадровой политики и механизм управления персоналом разработанные и применяемые в главных офисах компании в большей степени не применяются в службе буровых работ ООО «СГК–Бурение» в связи с тем, что служба буровых работ носит удаленный, вахтовый метод работы.

Проведенный анализ позволил выявить основные проблемы в области управления персоналом на предприятии СБР ООО «СГК–Бурение»: 1) не удовлетворительная кадровая укомплектованность предприятия; 2) при отборе персонала используется неэффективная система «по знакомству»; 3) адаптация новых работников и аттестация персонала не проводятся; 4) работники предприятия не удовлетворены сложившейся системой оплаты и стимулирования труда; 5) социально–психологический климат на предприятии является неустойчиво благоприятным.

В качестве мероприятий по оптимизации кадровой политики предприятия СБР ООО «СГК–Бурение» было предложено:

– Усовершенствовать способы привлечения кандидатов на должность, была

разработана карта поиска и привлечения кандидатов на должность, разработан механизм отбора персонала, а также предложен метод определения профессионального портрета сотрудника.

- Внедрение данного механизма отбора кандидатов позволит повысить уровень профессионализма работников, повысить уровень производительности труда и снизить коэффициент текучести персонала.
- Предложена программа адаптации новых сотрудников, реализация которой приведет к более эффективному вхождению сотрудников в должность и к сокращению времени, необходимого для привыкания сотрудника к предприятию.
- Предложена индивидуальная оценка рабочего на занимаемой должности, которая позволит избежать уравниловки и стимулировать рабочих к повышению степени профессионализма и эффективности собственной работы.
- Предложены мероприятия по улучшению психологического климата в коллективе.

Реализация предложений по совершенствованию кадровой политики позволит снизить текучесть кадров; повысить долю работников, удовлетворенных трудом и социально–психологическим климатом в коллективе. Организация оплаты труда работников в соответствии с трудовым вкладом позволит обеспечить необходимый уровень квалификации работников, улучшить использование рабочего времени, повысить степень удовлетворенности трудом, что в конечном итоге обеспечит достижение нормативной выработки.

Список использованных источников

1. Агафонова М.С. Межвозрастные различия в кадровой политике фирмы / М.С. Агафонова, А.В. Купцова// Современные наукоемкие технологии. 2013. – № 10–1. – С. 135–136.
2. Алексеев О.А. Разработка документа, отражающего кадровую политику предприятия // Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2013. – № 57–1. – С. 25–26.
3. Алексеева Я.П. Управление кадровой политикой как актуальный вопрос развития организаций // Я.П. Алексеева, П.В. Харитонов: В сборнике: Актуальные вопросы экономики региона: анализ, диагностика и прогнозирование. Материалы V Международной студенческой научно–практической конференции. Нижегородский филиал МИИТ; редактор: Н.В. Пшениснов. 2015. – С. 149–151.
4. Баканов М.В. Кадровая политика в предпринимательских организациях страны / М.В. Баканов, А.Ю. Титлов: В сборнике: Современная наука: теоретический и практический взгляд. Сборник статей Международной научно–практической конференции: в 4–х частях. 2016. – С. 36–40.
5. Бартенев С.А. Инновационный подход к кадровой политике компании / С.А. Бартенев, В.А. Буренин, А.К. Марков, В.П. Медведев // Российский внешнеэкономический вестник. 2014. – № 10. – С. 111–115.
6. Баярсайхан О.Э., Серкова Н.В. Кадровая политика организации в условиях кризиса // Экономика и социум. 2015. – № 2–1 (15). – С. 517–518.
7. Беленькая Е.В. Влияние трудового законодательства на кадровую политику предприятий // В сборнике: Наука. Технологии. Инновации. Материалы всероссийской научной конференции молодых ученых в 10 частях. 2013. – С. 83–84.
8. Бобрешова И.П. Роль современной оценки персонала в кадровой политике организации: В сборнике: Университетский комплекс как региональный

- центр образования, науки и культуры Материалы Всероссийской научно–методической конференции. 2016. – С. 1446–1449.
9. Ветрова В.А., Пономарева Е.А. Кадровая политика как фактор конкурентноспособности предприятия: В сборнике: Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом Сборник докладов и тезисов IV (IX) международной научно–практической конференции. Под общей ред. Парахиной В.Н., Ушвицкого Л.И., Бобровой Е.Ф.. Ставрополь, 2015. – С. 67–69.
10. Виноходова А.Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса: в сборнике: Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем Материалы III Международной научно–практической конференции. под науч. ред. М.В. Владыка, Т.Н. Флигинских, Ю.В. Всяких. 2015. – С. 76–81.
11. Выродова Ю.В. Кадровая политика как элемент системы управления трудовыми ресурсами предприятия // Ученые записки Института управления, бизнеса и права. Серия: Экономика. 2014. – Т. 1. – № 4. – С. 229–234.
12. Гордеева А.Г. Кадровая политика как стратегия управления персоналом: В сборнике: Бизнес технологии в России: теория и практика. Материалы III международной научно–практической конференции. Саратов, 2015. – С. 29–31.
13. Гуруева С.Д. Кадровая политика как условие перехода России на инновационный путь развития: в сборнике: Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности. Материалы IV Международной научно–практической конференции, посвященной 10–летию открытия первого в Бурятии кабинета медико–социальной помощи в поликлиническом звене. / С.Д. Гуруева, Т.Г. Романова // Восточно–Сибирский государственный университет технологий и управления. 2015. – С. 100–101.

14. Данкова Ж.Ю. Проектное управление региональной кадровой политикой / Ж.Ю. Данкова, Ю.Н. Малека // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2014. – № 5. – С. 31–38.
15. Дементьева Е.С. Современные тенденции в формировании резерва руководящих кадров предприятия // Вопросы радиоэлектроники. 2016. – № 1. – С. 68–72.
16. Завершинский Е.А. Влияние социально-экономических преобразований на кадровую политику в Российской Федерации / Е.А. Завершинский, Д.В. Рылов // В сборнике: Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики Материалы III международной научно-практической конференции. 2016. – С. 109–113.
17. Знаменский Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко // Учебник для магистров, Москва, 2015. – 455 с.
18. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 301 с.
19. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно-практическое пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.
20. Козлова О.А. Внешние факторы, определяющие кадровую политику компаний в будущем // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. – № 3–1. – С. 180–182.
21. Кокова Э.Р. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами // Экономика и социум. 2015. – № 4 (17). – С. 444–447.
22. Королева Г.Е. Об аудите персонала и кадровой политике предприятия // Общество и экономика. 2015. – № 3. – С. 134–143.
23. Кузнецова Е.В., Бурангулова А.Б. Оценка персонала как основа кадровой политики предприятия: в сборнике: Наука третьего тысячелетия. Сборник статей Международной научно-практической конференции. /

- Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. Уфа, 2016. – С. 11–13.
24. Лебедева Н.С. Кадровая политика работодателя при выборе персонала: В сборнике: Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности. Материалы IV Международной научно–практической конференции, посвященной 10–летию открытия первого в Бурятии кабинета медико–социальной помощи в поликлиническом звене. Восточно–Сибирский государственный университет технологий и управления. 2015. – С. 198–199.
25. Мироненко О.Н. Влияние законодательства о защите занятости на кадровую политику предприятий (обзор теоретических моделей и результатов эмпирических исследований) // Вопросы экономики. 2014. – № 3. – С. 126–140.
26. Назарова Е.В. Кадровая политика организации: в книге: Теоретико–методологические аспекты инновационной деятельности организации Назарова Е.В., Сычева Е.И., Егорова Н.Е., Зайкова В.С., Палеева И.В., Токмина Т.В., Хафизова Я.Ш., Царева М.С., Чвиков Д.А., Чернышева Е.В., Шарапова А.А., Шумилов Д.Р., Рязанова О.Е. Московский государственный областной университет. Москва, 2016. – С. 210–229.
27. Науменко Е.А. Стратегия управления кадровой политикой предприятия: В сборнике: Проблемы экономики, организации и управления в России и мире Материалы V международной научно–практической конференции. Ответственный редактор Уварина Н.В. 2014. – С. 206–210.
28. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян // Учебник и практикум / Москва, 2015. – 480с.
29. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов, Москва, 2014. – 675с.
30. Организация труда персонала: учеб. / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 320 с.

31. Пахлова И.В. Модель компетенций как инструмент управления кадровой политикой организации // Интернет-журнал Науковедение. 2014. – № 5 (24). – С. 90.
32. Резникова О. С. Проблемы стратегического управления // Международная научно-практическая конференция «Взаимодействие науки и общества: проблемы и перспективы» (Уфа, 5 августа 2015 г.): сб. статей. Уфа: «АЭТЕРНА», 2015. – С. 62–64.
33. Салмин А.А. Формирование модели управления кадровой политикой образовательного учреждения на основе имитационного моделирования / А.А. Салмин, М.А. Никифорова // Информационные технологии моделирования и управления. 2016. Т. 97. – № 1. – С. 45–54.
34. Семенова А.А. Акцентуация характера: применение типирования персонала по психологическим типам в кадровой политике / А.А. Семенова, Е.В. Герасимова: В сборнике: Менеджмент XXI века: актуальные тренды в образовании и бизнесе сборник научных статей по материалам XIII Международной научно-практической конференции. 2013. – С. 127–129.
35. Спиридонов Ф.А. Роль инноваций в кадровой политике предприятия: В сборнике: Проблемы социокультурной и политической модернизации: человек, коммуникация, среда. Материалы VII международной научно-практической конференции, посвященной 210-летию СПбГЛТУ. Составители и отв. редакторы: И. А. Федоров, А. Я. Донин. 2013. – С. 87–89.
36. Тарифьян Д.К. Влияние экономической нестабильности на hr-бюджеты и кадровую политику российских компаний // В сборнике: Кризис экономической системы как фактор нестабильности современного общества материалы III международной научно-практической конференции. 2014. – С. 66–67.
37. Тимошкина Е.В. Современные информационные технологии в управлении персоналом и их место в кадровой политике организации // Экономика и

- предпринимательство. 2015. – № 4–1 (57–1). – С. 603–607.
38. Тимошкина Е.В. Современные информационные технологии в управлении персоналом и их место в кадровой политике организации // Экономика и предпринимательство. 2015. – № 4–1 (57–1). – С. 603–607.
39. Тойшева О.А. Кадровая политика малых и средних предприятий // Научно–методический электронный журнал Концепт. 2016. Т. 15. – С. 2051–2055.
40. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / Под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – С. 44.
41. Хорошун Н.А. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации // Н.А. Хорошун, О.П. Шамаева // Инновационная наука. 2016. – № 1–3 (13). – С. 178–183.
42. Чижевская Е.Л. Возможности роста эффективности использования труда в организации // Экономика и предпринимательство. 2016. – № 1–1 (66–1). – С. 442–446.
43. Чурилина И.Н., Егорова Е.В. Управление мотивацией персонала образовательного учреждения // Экономика образования. 2013. – №6(79). – С. 4–25.
44. Шилкин Я.И. Место кадровой политики в системе управления персоналом социальной организации // В сборнике: Профессионализм и творчество в социальной работе сборник научных статей. Москва, 2016. – С. 27–31.

Приложение А

Бланк анкеты

В целях улучшения кадровой политики предприятия, просим Вас ответить на следующие вопросы

1. Ваше имя _____
2. Возраст _____
3. Укажите структурное подразделение в котором вы работаете _____
4. Удовлетворены ли вы настоящим профессиональным составом предприятия
 - ☐ Удовлетворен(а)
 - ☐ Состав не укомплектован квалифицированными кадрамиУкажите причины: _____

5. Укажите недостатки в существующей системе мотивации на предприятии: _____

6. Какое, по Вашему мнению, отношение к реорганизации преобладает в коллективе

Враждебное	
Безразличное	
Люди проявляют внимание	
Готовность поддержать преобразования	
Поддержка активными действиями	

7. Какие для Вас должны быть первостепенные стимулы к труду? _____

8. Возникали ли у Вас конфликтные ситуации в коллективе?

- ☐ Возникали
- ☐ Конфликт носит(л) скрытый характер
- ☐ Конфликтов не возникало

9. Укажите причины возникновения конфликтов _____

Благодарим за участие!

ПриложениеБ

Программа адаптации новых сотрудников

Мероприятие и его содержание	Срок проведения	Ответственный
1. Общая часть		
1.1. Вводное ориентационное собеседование. Сообщение новому сотруднику сведений о предприятии, оказываемых им услугах и особенностях трудовых отношений предприятия и работника (предприятие на рынке и предприятие изнутри)	В первый рабочий день	Начальник, сотрудник отдела кадров
1.2. Личное ознакомление с предприятием и его сотрудниками. После оформления всех необходимых документов при приеме на работу проводится представление сотрудника персоналу предприятия и показ основных помещений офиса, производственных помещений	В первый рабочий день	Начальник, сотрудник подразделения, сотрудник отдела кадров
1.3. Ознакомление с рабочим местом. 1.3.1. Общее ознакомление. Демонстрируется непосредственное рабочее место, места хранения средств и орудий труда и т.п. 1.3.2. Инструктаж по использованию технических средств	В первый рабочий день	Непосредственный руководитель, ответственный за обслуживание технических средств
1.4. Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем Руководитель объясняет задачи и требования к работе, отвечает на вопросы и рассматривает пожелания нового сотрудника	В течение первой недели	Непосредственный руководитель, возможно с участием руководителя направления
2. Индивидуальная часть		
2.1. План вхождения в должность. Составляется по окончании первой недели работы сотрудника непосредственным руководителем, согласовывается с отделом персонала и доводится до сотрудника под роспись. Этот этап предполагает полное вхождение нового сотрудника в должность, т.е. полное освоение своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в деятельности и структуре предприятия	В течение первого месяца	Непосредственный руководитель, сотрудник отдела кадров
2.2. План оценки работы в должности. Сотрудник самостоятельно составляет ежемесячный план работы, согласовывает его с непосредственным руководителем и отделом персонала. В этой части оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания, уровень исполнительской дисциплины, потенциал и возможности дальнейшего роста	На период испытательного срока	Непосредственный руководитель, сотрудник отдела кадров

2.3. Назначение наставника. Для новых сотрудников с небольшим опытом работы в должности (или без опыта работы) назначается наставник, который планирует, сопровождает и оценивает работу нового сотрудника в период прохождения им испытательного срока. Сотрудник ежемесячно (еженедельно) предоставляет наставнику отчеты о работе, проделанной в соответствии с индивидуальным планом.	На период испытательного срока	Непосредственный руководитель, сотрудник отдела кадров, наставник
2.4. Отчет о выполнении индивидуального плана работы. До окончания испытательного срока в отдел персонала подаются следующие документы: отчеты нового сотрудника о проделанной работе; индивидуальный план работы с оценкой наставником и/или непосредственным руководителем проделанной работы и отзывом с предложениями по дальнейшей работе сотрудника, завизированный Руководителем направления	За 10 дней до окончания испытательного срока	Непосредственный руководитель, сотрудник отдела кадров, наставник
2.5. Заключение и рекомендации о прохождении испытательного срока. За 7 рабочих дней до окончания испытательного срока все документы с заключением и рекомендациями начальника отдела кадров подаются для рассмотрения и принятия окончательного решения руководителю организации (подразделения), начальнику отдела кадров	За 7 дней до окончания испытательного срока	Руководитель организации, подразделения, начальник отдела кадров
2.6. При успешном прохождении испытательного срока, непосредственный руководитель устно информирует сотрудника о продолжении трудовых отношений. План служит основой для определения профессиональных и служебных интересов сотрудника, возможных путей мотивации, а также оценки достижений и потенциала специалиста во время аттестации. Индивидуальный план прохождения испытательного срока с оценками, комментариями и решением руководителя организации (подразделения), а также личный план профессионального и служебного развития передаются в отдел персонала для дальнейшей работы	По окончании испытательного срока	Руководитель организации, подразделения, начальник отдела кадров
2.7. В случае, если в ходе прохождения испытательного срока выявляется несоответствие сотрудника должности, непосредственный руководитель оформляет служебную записку на имя руководителя предприятия, подразделения о несоответствии сотрудника. Служебная записка согласовывается с начальником отдела кадров и визируется руководителем организации, подразделения. О неудовлетворительном итоге прохождения испытательного срока и не желании продолжать трудовые отношения сотруднику сообщается до даты истечения испытательного срока в письменной форме под роспись. После этого происходит процедура увольнения сотрудника	За 3 дня до окончания испытательного срока	Руководитель организации, подразделения, начальник отдела кадров, непосредственный руководитель