

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе чрезвычайно важно осознать решающую роль трудовых ресурсов в экономическом развитии. Развитие трудовых ресурсов, их постепенная интеграции в мировое сообщество и общая дальнейшая тенденция к сближению социально-экономических систем разных стран позволяет не просто улучшить конкурентоспособные позиции на отечественном и мировом рынках товаров и услуг, а является неотъемлемым условием его существования вообще, реализации каждым гражданином государства своих прав на труд и достойную жизнь.

Необходимость реализации новых принципов управления экономическими процессами обуславливают актуальность совершенствования кадровой политики.

Одним из важнейших факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью кадровой политики является работа с персоналом, в соответствии с концепцией развития предприятия. Кадровая политика является составной частью стратегии предприятия, ее целью является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров, его развития, в соответствии с потребностями предприятия, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.[\[1\]](#)

Для отечественной практики оценки персонала все еще характерны некомплексность, эклектичный подход, когда результаты оценки получают с помощью конгломерата не связанных между собой оценочных методов; отсутствие систематичности и регулярности в применении процедур оценивания. К характерным признакам действующих в России систем оценки персонала следует отнести и ориентацию на упрощенные процедуры оценки, отсутствие конструктивной обратной связи между объектом и субъектами оценки.

Значительный опыт применения научно обоснованных методов оценки персонала и повышение на ее основе эффективности труда накоплен в зарубежных странах.

Анализ практики оценки персонала в развитых странах Запада показывает следующие основные тенденции в этой области: распространение современных методов оценки на все категории персонала; расширение доступа персонала к результатам его оценки; активное включение персонала в процесс его оценки через привлечение к самоанализу деятельности и разработки мероприятий по улучшению работы; расширение круга оценщиков, в роли которых, кроме непосредственного руководителя, часто выступают высшие менеджеры, коллеги по работе, подчиненные, потребители результатов труда.

Все это свидетельствует об актуальности темы работы с точки зрения необходимости совершенствования отечественной практики оценки персонала с учетом зарубежного опыта в этой области.

Цель работы рассмотреть значение и порядок формирования кадровой стратегии предприятия ОАО «Лукойл». Для достижения цели решим следующие задачи:

- рассмотрим сущность и значение кадровой стратегии предприятия
- рассмотрим основные направления формирования кадровой стратегии;
- проведем анализ системы управления персоналом ОАО «Лукойл»;
- дадим рекомендации по совершенствованию кадровой стратегии ОАО «Лукойл».

1.Теоретические основы формирования кадровой стратегии

1.1.Сущность и значение кадровой стратегии

Кадровая стратегия – это определенное руководством организации приоритетное направление действий, учитывающее ее стратегические задачи и ресурсные возможности, которые необходимы для достижения долгосрочных целей по формированию высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива.

Любое предприятие, которое ориентировано на успешное существование и развитие, планирует свою деятельность не только на ближайший период времени, но и на перспективу. Очень важную роль в этом играет кадровая стратегия

организации.

Основные черты:

имеет долгосрочный характер (формирование системы мотивации, психологических установок, системы управления персоналом, структуры персонала требует много времени);

связь со стратегией предприятия в целом (при изменении стратегии предприятия необходимо корректировать и кадровую политику: изменить структуру и численность персонала, его квалификацию и навыки, методы и стиль управления).

Разработка кадровой стратегии

Процесс разработки и реализации кадровой стратегии является непрерывным. Это находит отражение в тесной взаимосвязи с решением стратегических задач предприятия как на краткосрочный и среднесрочный периоды, так и на длительную перспективу.^[2] Такого рода конкретизация кадровой стратегии воплощается в стратегическом плане, где содержатся задачи и конкретные мероприятия по ее выполнению, сроки выполнения, ответственные лица по каждой отдельно взятой задаче, объем ресурсов необходимых для реализации (финансовых, информационных и др.).

Разрабатываемая стратегия должна способствовать:

усилению возможностей предприятия противостоять конкурентам на рынке труда, максимально эффективно использовать свои сильные и слабые стороны во внешнем окружении;

увеличению конкурентных преимуществ предприятия посредством создания условий для эффективного использования и развития трудового потенциала, формирования компетентного и квалифицированного персонала;

раскрытию способностей работников к инновационному (см. также - инновационный менеджмент), творческому развитию, для достижения не только целей предприятия, но и личных целей сотрудников.

При разработки кадровой стратегии организации необходимо учитывать пять следующих факторов:

экономический;

социальный;

политический;

правовой;

фактор внешней среды.

Каждый из вышеперечисленных факторов должен быть тщательно проанализирован и обязательно отражен в итоговом документе. [3]

Разработка осуществляется на основании глубокого постоянного анализа факторов внутренней и внешней среды. По итогам этого анализа может быть представлена общая концепция развития как персонала, так и предприятия в целом с соответствию с поставленными задачами.

Слабые и сильные стороны предприятия в сфере управления персоналом в той же мере, что возможности и угрозы, определяют условия успешного его существования. Поэтому в рамках разработки кадровой стратегии, при анализе внутренней среды, необходимо выявить слабые и сильные стороны отдельных направлений управления персоналом и системы управления предприятия в целом. Для этого используются такие применяемые в стратегическом менеджменте методы, как: метод SWOT, составление профиля среды, матриц угроз, возможностей и др.

При проведении анализа внутренней и внешней среды при помощи метода SWOT выявляются слабые и сильные стороны предприятия в сфере управления персоналом, а также имеющиеся у него возможности и угрозы, которых следует избегать. Выявление слабых и сильных сторон, кроме всего прочего, отражает самооценку организации и дает возможность сравнить себя с конкурентами на рынке труда.

Также можно провести оценку по функциям управления персоналом и отдельным показателям при помощи конкурентного профиля предприятия. Оценка функций управления проводится экспертным методом, оценка отдельных показателей – методом сравнительного анализа[4].

Важными факторами, которые должны учитываться при разработке кадровой стратегии с учетом анализа внешней и внутренней среды предприятия, влияющими на их изменение, являются сложившийся уровень:

структуры управления коллективом (по профессии, квалификации, категориям, возрасту и т.д.);

оптимизации численного состава персонала, при учете его динамики;

эффективности затрат на персонал, которые включают оплату труда, вознаграждения, расходы на обучение и др.;

развития персонала (служебное продвижение, адаптация, обучение);

мер социальной защиты, социального страхования, гарантий, социально-культурного обеспечения, бытового обеспечения, социальных компенсаций и др.;

системы управления коллективом;

развития организационной культуры (традиций, норм, правил поведения и т.п.).

1.2. Основные направления формирования кадровой стратегии

Политика профессионального развития предприятия основана на учете взаимосвязей с краткосрочными и долгосрочными задачами и планами организации. Конкретизировать вопросы кадровой стратегии позволяют документы по стратегическим планам, в которых содержится список планов, основных задач и способов их решения с помощью конкретных мероприятий.

В случае необходимости привлекают дополнительные ресурсы, в том числе и человеческие. В долгосрочном стратегическом плане указывают количество основных ресурсов, необходимых для быстрого осуществления поставленных задач.[\[5\]](#)

Формирование профессиональной политики производится с учетом таких значимых факторов, как: экономических; политических; правовых; социальных; факторов воздействия внешней среды.

Цели и задачи реализации кадровой стратегии заключаются в создании целостности и гармоничности всех элементов системы управления: профессиональной политики; стратегии; планирования. Кадровая политика предназначена для определения, какой коллектив требуется создать в

организации, как организовать работу всего персонала, чтобы максимально быстро реализовать все поставленные задачи и цели. Кадровая стратегия развития организации направлена на разработку действенных методов, которые помогут собрать, удержать необходимых специалистов, избежать сокращения кадров.

При формировании индивидуальной стратегии организации одновременно осуществляется стратегическое - долгосрочное, тактическое - среднесрочное и оперативное - краткосрочное планирование. Кадровая политика, стратегия, планирование служат экстраполяцией общей политики компании, влияют на все плоскости человеческого фактора. Профессиональная политика развития предприятия является основной составляющей взаимосвязанных элементов системы эффективного управления кадрами. [\[6\]](#)

Профессиональная стратегия включает элементы, помогающие осуществлять взаимосвязь с краткосрочными и стратегическими перспективами организации. В качестве конкретизации вопросов кадровой стратегии за основу берется план стратегического развития компания.

Разработка мероприятий по активизации кадровой политики направлена на подготовку и проработку методик, позволяющих осуществить: отбор персонала; помощь в адаптации; удержание ценных кадров путем эффективной мотивации; оптимизацию численности кадрового состава. Количество персонала, необходимого для успешного функционирования организации, указано в стратегическом плане.

Решение о проведении очередной актуализации персональной стратегии принимается при необходимости: увеличить преимущества организации перед конкурентами методом эффективного использования имеющегося кадрового потенциала; усилить преимущества путем изменения условий использования, динамичного развития потенциала; сформировать компетентный и ответственный коллектив с высоким уровнем квалификации. Основные критерии оценки профессиональной политики предприятия отражают все факторы и их влияние на общую стратегию в целом. В концепции развития предприятия заложен глубокий анализ, как внешних, так и внутренних критериев, влияющих на решение поставленных задач. Выявление сильных и слабых сторон управления кадрами считается основой, определяющей успешность.

2.Кадровая стратегии предприятия

2.1. Краткая характеристика ОАО «Лукойл» и его организационная культура

ОАО «Лукойл» образовано в 1991 году Постановлением Правительства РСФСР №18 от 25.11.1991 года.

ОАО «Нефтяная компания «Лукойл» — российская нефтяная компания.

Основные виды деятельности компании — операции по разведке, добыче и переработке нефти и природного газа, реализации нефти и нефтепродуктов.

ОАО «ЛУКОЙЛ» — одна из крупнейших международных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний, обеспечивающая 2,1% мировой добычи нефти.

Лидирующие позиции Компании являются результатом двадцатилетней работы по расширению ресурсной базы благодаря увеличению масштабов деятельности и заключению стратегических сделок.

Сегодня ЛУКОЙЛ выпускает широкий ассортимент высококачественных нефтепродуктов, продукции газопереработки и нефтехимии и реализует свою продукцию оптом и в розницу более чем в 27 странах мира.

Организационная культура компании ОАО "ЛУКОЙЛ" передается через следующие коммуникационные средства: Лозунг. ОАО "ЛУКОЙЛ" имеет довольно большую историю, что объясняет наличие большого количества девизов и лозунгов, так как в каждый период времени компания делала акцент на чем-либо определенном. На сегодняшний день девизом компании является "Лукойл". Всегда в движении" и "Качество мирового уровня".

Оба эти девиза создают определенный образ компании-лидера, говорят о высоком качестве продукции и постоянном развитии компании ("движение" может рассматриваться не только как работа автомобиля и иного устройства, но так же и как прогресс компании, движение вперед). Эти девизы создают положительное впечатление не только у покупателей, но и у сотрудников ОАО "ЛУКОЙЛ".

В качестве своих индивидуальных ценностей компания провозглашает идеологизмы через такие лозунги, как "не люди для нефти, а нефть для людей", статус "предпочтительного работодателя", "мыслить глобально, действовать локально" (т.е. с учетом региональной специфики), привлечение в компанию "лучших из лучших".

Компания провозгласила три взаимосвязанных лозунга, позволяющие составить достаточно полное представление о компании, о том какие ценности компания выдвигает на первый план: -ОАО "ЛУКОЙЛ" - лучшая компания.

Данное положение конкретизируется через конкурентные преимущества компании и ее общественно-политический имидж ответственного корпоративного члена общества;

-ОАО "ЛУКОЙЛ" - компания, дающая возможность лучшей работы.

Данное положение конкретизируется через примеры предоставления возможностей для развития профессиональных навыков и приобретения опыта работы на уникальном оборудовании, проектах, с использованием передовых технологий;

-ОАО "ЛУКОЙЛ" - компания, предоставляющая достойное общее вознаграждение всем работникам, демонстрирующим стабильно высокие результаты и приверженность корпоративным ценностям.

Таким образом, можно сказать, что данные лозунги говорят об ОАО "ЛУКОЙЛ" как о компании, которая предоставляет хорошую работу, заработную плату, компании, которая заботится о своих сотрудниках.

2.2. Анализ управления человеческими ресурсами ОАО «Лукойл»

Система управления персоналом в Группе «ЛУКОЙЛ» опирается на Функциональную стратегию управления персоналом, Кодекс деловой этики, Правила корпоративной культуры, а также на Социальный кодекс ПАО «ЛУКОЙЛ», который определяет принципы социальной ответственности Компании в сфере трудовых отношений (включая вопросы льгот и гарантий для работников) и системы отношений Компании и общества и ряд других нормативных актов в

области управления персоналом.

Основополагающим документом, определяющим стратегию и принципы в работе с кадрами в Группе «ЛУКОЙЛ» отражены в Политике управления персоналом.

Основная цель Политики управления персоналом получить максимальную отдачу от инвестиций в персонал через построение системы, которая:

мотивирует каждого работника к достижению целей Компании;

способна объективно оценить степень достижения результатов;

справедливо вознаграждает и поощряет за их достижение.

Основными составляющими Политики управления персоналом являются пять взаимосвязанных областей:

повышение результативности работы на всех уровнях;

привлечение на работу в Компанию «лучших из лучших» и обеспечение эффективного использования их возможностей и потенциала;

обучение и развитие, планирование кадрового потенциала;

создание эффективной системы общего вознаграждения;

построение эффективной и динамичной организации, ее непрерывное развитие.

Основные составляющие политики управления персоналом представляют собой пять взаимосвязанных областей (рис. 1.), посредством которых осуществляется содействие достижению бизнес-целей компании и воплощается видение в области управления персоналом.



Рис. 1. Кадровая политика ОАО «Лукойл»

ОАО «Лукойл» стремится иметь стабильный статус «предпочтительного работодателя» в глазах людей, готовых и способных принести максимальную пользу, как уже работающих в компании, так и тех, которых компания стремится привлечь. [7]

Структура корпоративного управления ОАО «Лукойл» представлена на рис. 2.

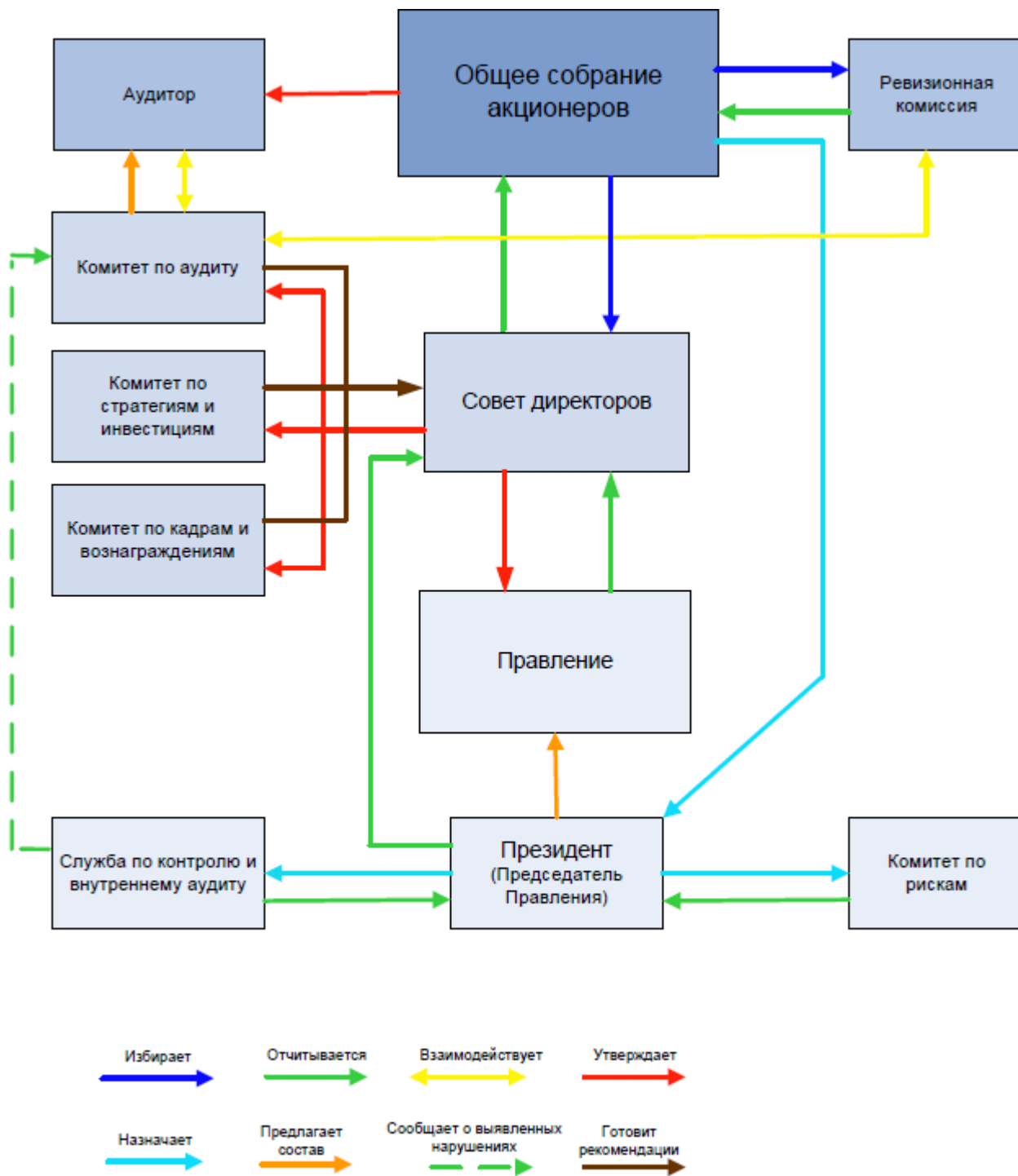


Рис. 2. Структура корпоративного управления ОАО «Лукойл»

ОАО «Лукойл» стремится создать эффективную систему общего вознаграждения, целью которой является привлечь, удержать и мотивировать работников, чья квалификация и результативность обеспечат успешное выполнение компанией своей миссии и достижение бизнес-целей с минимальными затратами.

Общее вознаграждение подразделяется на материальное и нематериальное (рис. 3.).



Рис. 3. Вознаграждение персонала ОАО «Лукойл»

Работники ОАО «Лукойл» - ценный актив, во многом благодаря которому растет эффективность и акционерная стоимость ОАО «Лукойл».

Работники Лукойла трудятся в разных странах и регионах, где действуют разные законы и нормы поведения людей. Разумеется, их необходимо соблюдать. В то же время такая компания, как Лукойл, должна располагать универсальными стандартами индивидуального и коллективного поведения, которые соблюдаются во всех видах деятельности и во всех странах мира.

В Лукойле работают тысячи людей с разным уровнем образования, профессиональной подготовки, опытом работы, системами ценностей.

В таблице 1. представлены основополагающие корпоративные ценности Компании.

Таблица 1.

Основополагающие корпоративные ценности Компании

Эффективность

Компания осознает свой долг и свою ответственность перед акционерами и партнерами, поэтому прибыльность и эффективность деятельности, достижение результатов, как ожидаемых, так и превосходящих ожидания, являются для нее неоспоримой ценностью. В жестких конкурентных условиях Лукойл и впредь будет непрерывно повышать качество и результативность своей деятельности. Очень важна приверженность Компании инновационной составляющей роста, получению дополнительного производственного и экономического эффекта за счет перехода на передовые методы управления и прорывные технико-технологические решения. Я убежден, что все работники Лукойла, независимо от профессии, занимаемой должности и места работы, будут разделять и соблюдать положения Кодекса деловой этики.

Персонал

Главной ценностью ОАО «Лукойл» являются его работники. Все, что делает Компания, – делается людьми и для людей. Качество персонала, возможности для раскрытия талантов и способностей работников, умение использовать их на пользу Компании и самого работника - непреложное условие разносторонних успехов Лукойла в достижении заявленных целей.

Экологичность

ОАО «Лукойл» является одним из крупнейших природопользователей в мире. Производственное содержание его деятельности сводится к добыче и технологической переработке природных ресурсов в целях удовлетворения потребностей людей в топливе, энергии и тепле, других продуктах нефтегазопереработки. Но достижение высоких показателей эффективности для Компании обусловлено и неразрывно связано с рациональным природопользованием и следованием высочайшим мировым стандартам экологичности.

Выполнение норм действующего законодательства - фундамент устойчивого развития Лукойла.

Мы неукоснительно следуем букве закона и гордимся тем, что в Компании выстроена продуманная система управления охраной окружающей среды по всей вертикали управления - от центрального офиса до отдельных предприятий и объектов; четко разработана процедура экологического сопровождения любого проекта, от замысла до реализации. В этом мы видим залог успешного развития в будущем.

2.3. Анализ состава и движения ОАО «Лукойл»

Проведем анализ численности, состава и движения рабочей силы ОАО «Лукойл».

Рассчитаем среднесписочную численность работников за период 2015-2017 гг.

На основе табличных данных (таблица 2.) рассчитаем среднесписочную численность работников ОАО «Лукойл» по каждому году:

Таблица 2.

Среднесписочная численность сотрудников ОАО «Лукойл» за 2015-2017 г. (тыс. чел.)

Месяц/ год 2015 г 2016 г. 2017 г.

| | | | |
|----------|------|------|------|
| Январь | 115 | 115 | 115 |
| Февраль | 120 | 115 | 115 |
| Март | 114 | 115 | 115 |
| Апрель | 116 | 115 | 112 |
| Май | 120 | 115 | 112 |
| Июнь | 115 | 114 | 112 |
| Июль | 115 | 112 | 115 |
| Август | 115 | 115 | 115 |
| Сентябрь | 115 | 115 | 114 |
| Октябрь | 112 | 115 | 115 |
| Ноябрь | 112 | 112 | 115 |
| Декабрь | 110 | 114 | 116 |
| ИТОГО: | 1379 | 1372 | 1371 |

Рис. 4. Динамика численности сотрудников[8]

Ср.ч.2015 г. =115 тыс. чел.

Ср.ч.2016 г. =114 тыс. чел.

Ср.ч.2017 г. =114 тыс. чел.

Мы видим, что среднесписочная численность в 2015 г. составляла 115 тыс. чел, в 2016 г. произошло уменьшение на 1 тыс. сотрудников и в 2017 г. среднесписочная численность не изменилась.

Рассмотрим состав работников ОАО «Лукойл».[9]

Стоит отметить, по половозрастному составу преобладают мужчины. Средний возраст работников ОАО «Лукойл» 40 лет. В организации работают люди в возрасте

от 25 до 55 лет.

Таблица 3.

Состав работников ОАО «Лукойл» в соответствии со штатным расписанием, а также количество принятых/уволенных за 2015-2017 гг. (тыс. чел.)

| Категория персонала | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
|--------------------------------|---------|---------|---------|
| Рабочие | 106 | 106 | 106 |
| Руководители | 3 | 3 | 3 |
| Специалисты | 6 | 5 | 5 |
| Итого: | 115 | 114 | 114 |
| В т.ч. принято | 11 | 10 | 6 |
| уволено | 14 | 6 | 4 |
| В т.ч. по собственному желанию | 7 | 4 | 2 |
| За нарушение труд. дисциплины | 5 | 2 | 2 |
| Пенсионный возраст | 2 | - | - |

Рис. 5. Состав работников ОАО «Лукойл» в соответствии со штатным расписанием, а также количество принятых/уволенных за 2011-2013 гг.

Из таблицы 3. видим, что в ОАО «Лукойл» имеются такие категории работников как руководители, специалисты (занимающиеся разработкой документации по строительству), рабочие (непосредственно занимающиеся физическим трудом).

В 2015 г. 92% приходится на долю рабочих, 5% составляют специалисты, и всего 3% руководящий состав. В 2016 г. численный состав руководителей и рабочих не изменился. Лишь количество специалистов уменьшилось за счет увольнения 1 тыс. человек. Такая же тенденция сохранилась и в 2017г.

На основании данных таблицы 4. проведем анализ уровня образования персонала и его стажа.[\[10\]](#)

Таблица 4.

Квалификационная структура ОАО «Лукойл» на 2017 г.

| Должность | Возраст | Стаж (лет) | | Образование |
|------------------------------|---------|------------|---------------|--------------------|
| | | Общий | В организации | |
| Генеральный директор | 50 | 20 | 10 | 2 высших |
| Бухгалтер | 45 | 12 | 6 | Высшее |
| Главный экономист | 50 | 25 | 10 | Высшее специальное |
| Экономист | 42 | 10 | 3 | Высшее |
| Кадровик | 48 | 12 | 6 | Высшее |
| Руководитель сметного отдела | 43 | 8 | 3 | Высшее специальное |
| Руководитель отдела сбыта | 47 | 9 | 4 | Высшее |

| | | | | |
|---------------------------|-------|------|-----|---------------------|
| Менеджер по сбыту | 35 | 10 | 3 | Среднее специальное |
| Сметчик | 42 | 15 | 7 | Высшее техническое |
| Организатор | 46 | 18 | 4 | среднее |
| Рабочие в численности 106 | 32-38 | 7-12 | 3-7 | Среднее техническое |

Из таблицы видно, что образовательный уровень в ОАО «Лукойл» можно считать высоким. Каждый из сотрудников фирмы занимает должность, соответствующую его образовательному уровню. Обращаем внимание, управляющий фирмой имеет 2 высших образования, и это оправдывает эффективное ведение хозяйственной деятельности. Руководители отделов также имеют высшее образование.

Все это говорит о том, что на предприятии работают высококвалифицированные работники.

В кадровой политике организации большое значение имеет оценка деятельности работников, которая выражается в оценке знаний (аттестации); системе контроля и оценки работы каждого сотрудника.

Аттестация в ОАО «Лукойл» проводится на основе письменного теста. Отделом кадров составляются специальные бланки с закрытыми вопросами, имеющими несколько вариантов ответа. По результатам теста оценивается уровень необходимых знаний, уровень достаточных знаний и уровень профессиональных знаний.

Данные уровни имеют иерархию, т.е. если последующий уровень зачтен, а предыдущий не зачтен, то тест считается, не зачтен. Обычно в организации тестирование проводит специалист отдела кадров, но иногда сам генеральный директор решает проверить профессиональные знания сотрудников.[\[11\]](#)

По итогам тестирования, может проводиться практическая часть, в которой может быть описана реальная ситуация в момент работы.

Также в организации проводятся различные тренинги и лекции. Лекции в основном связаны с изменением транспортно-экспедиционного законодательства, правильности оформления сопроводительных документов и т.д. Также по итогам прослушанных лекций проводятся небольшие экзамены, которые и показывают уровень усвоения полученного материала.

На основе полученных данных руководство принимает решение какой вид работы будет поручен тому или иному сотруднику.

Несколько раз в год отдел кадров организует поездку бухгалтерам для повышения квалификации.

Проведем анализ возрастной структуры в ОАО «Лукойл». Данный анализ очень важен в кадровой политике т.к. возрастная структура характеризует опыт сотрудников.

На основе данных таблицы 5. определим возрастную структура организации.

Таблица 5.

Возрастная структура ОАО «Лукойл» 2015-2017 г.г.

Категория персонала 2015год 2016 год 2017 год

| | | | |
|-----------------|-----|-----|-----|
| До 20 лет | - | - | - |
| От 21 до 30 лет | - | - | - |
| От 31 до 40 лет | 104 | 105 | 106 |
| От 41 до 50 лет | 11 | 9 | 9 |
| Свыше 50 лет | - | - | - |
| Итого | 115 | 114 | 114 |

По данным таблицы 5., можем сделать следующие выводы. Основная категория персонала организации в возрасте от 31 до 40 лет. Это преимущественно рабочие, они более мобильны и активны. Они непосредственно находятся на строительных объектах и занимаются физическим трудом. Поэтому руководство специально подбирало на место рабочих более молодой контингент.

Как показали исследования отдела кадров и различного рода тестирования в этом возрасте персонал наиболее вынослив к напряженному ритму работы в сфере строительства. Поэтому при приеме на работу в строительную фирму, преимущества отдают данной возрастной категории.

Остальная часть, а это руководители и служащие находятся в возрасте от 41 до 50 лет. Возможно, это связано, с тем, что люди имеют большой опыт работы в данной сфере, знают все ее нюансы.[\[12\]](#)

Теперь проанализируем движение рабочей силы в ОАО «Лукойл».

Движение рабочей силы, связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров – один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность производства.

Анализ будем проводить путем расчетов следующих показателей.

Коэффициент приема:

За 2015 г. =9,6%;

за 2016 г.=8,8%;

за 2017 г. =5,3%.

Коэффициент увольнения:

За 2015 г.=12,2%;

за 2016 г. =5,3%;

за 2017 г. =3,5%.

На основе рассчитанных данных делаем вывод: в 2015 г. в сравнении с 2016-2017 гг. коэффициенты по приему и увольнению самые высокие. Следовательно, в этот

период организация работала нестабильно и была плохо организована политика кадров.

К 2017 г. ситуация меняется: =5,3%, =3,5%, что может свидетельствовать о качественной разработанной кадровой политике и относительно стабильно развивающемся предприятии в этот период.

Для увязки рабочей силы необходимо также рассчитать коэффициент замещения, который говорит о количестве занятых и безработных:

=Число принятых/ число уволенных

За 2015 г. =0,8;

За 2016 г. =1,7;

За 2017 г. =1,5.

В 2015 г. коэффициент замещения меньше 1, что говорит о низком числе занятости на предприятии, и увеличении числа безработных.

В 2016-2017 гг. число занятых повышается, что свидетельствует о том, что предприятие начинает стабильно функционировать и привлекать рабочую силу.

Последний коэффициент, который необходим для анализа персонала – текучесть кадров.

Он рассчитывается как отношение числа уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности за рассматриваемый период.

В 2015 г. текучесть кадров составляла 10,4%. К 2016 году этот показатель значительно уменьшился, до 5,3 %. А к концу 2017 г. составил 3,5%.

Все эти данные говорят о стабильности работы предприятия, о хорошо разработанной кадровой политике в ОАО «Лукойл».

По итогам проведенного анализа системы управления персоналом можно сделать следующие выводы.

Основу реализуемой в ООО «Лукойл» социальной политики составляют Социальный кодекс, Политика управления персоналом ОАО «Лукойл» и ряд других нормативных

документов.

Коллективный договор - основной документ, на котором базируется система льгот и гарантий работников предприятия. В его рамках ООО «Лукойл» реализует целый ряд различных социальных программ. Среди них:

- Программа охраны здоровья работников, включающая в себя организацию медицинских осмотров, оказание первичной медико-санитарной помощи через систему здравпунктов, разработку и реализацию программ профилактики производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- Программа организации рабочего питания работников, включая систему безналичных расчетов за питание;
- И многие другие программы.[\[13\]](#)

Сложившаяся в Обществе эффективная система корпоративной социальной политики в немалой степени способствует привлечению квалифицированных специалистов и укреплению корпоративного духа в ООО «Лукойл»

Одной из приоритетных и долгосрочных является Программа охраны здоровья работников. Периодический медицинский осмотр – обязательная процедура для сотрудников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда. По итогам медосмотра каждый нефтяник получает рекомендации по «коррекции» состояния своего здоровья - необходимость проведения углубленных лабораторных исследований, консультаций узких специалистов, стационарного лечения, санаторно-курортного оздоровления и т.д. При этом Общество компенсирует затраты на санаторно-курортное лечение более, чем на 80% не чаще одного раза в два года.

Здоровые люди – это и высокая производительность труда, и крепкий корпоративный дух, и здоровый микроклимат в коллективах.

Этому же способствует и программа охраны здоровья детей работников предприятия. Компенсируются либо групповые поездки детей на оздоровительный отдых, либо их выезд на индивидуальный отдых с родителями.

Члены семей нефтяников также ощущают поддержку предприятия. К примеру, при вступлении в брак работник «Лукойл» получает не только единовременную материальную помощь, но и беспроцентный целевой заем. Кроме того, семьям выплачивают разовую материальную помощь при рождении ребенка и частично

возмещают затраты за детский сад.

Одна из важнейших задач предприятия – привлечение и закрепление молодых специалистов. Каждый из молодых специалистов при устройстве на работу в «Лукойл» после окончания ВУЗа или СУЗа получает единовременную материальную помощь. [14]Её размер - 2 должностных оклада плюс дополнительно половина оклада на каждого члена семьи. Предусмотрена и частичная компенсация молодым специалистам расходов по найму жилья в районах нефтедобычи. В результате перспективные кадры стремятся попасть на работу в нефтедобывающее предприятие - доля молодежи до 30 лет в «Лукойл» сегодня составляет 26,1 % от общего числа сотрудников Общества.

В первую очередь на молодых специалистов рассчитана и Программа улучшения жилищных условий работников. В ООО «Лукойл» работникам выделяются материальная помощь и беспроцентные займы на приобретение жилья, причем займы предоставляются на длительные сроки. В 2017 году 48 работников Общества получили денежные средства, в том числе 9 молодых специалистов. Уникальность данной схемы также в том, что молодые специалисты выделены в самостоятельную очередь, на которую направляется 15% от целевых средств бюджета.[15]

ООО «Лукойл» не забывает о своих ветеранах и пенсионерах. Соответствующая программа предусматривает ежемесячную материальную помощь, компенсацию расходов на лекарства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управлением кадровыми ресурсами является труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг. Оно связано, прежде всего, с организацией совместной деятельности людей, с налаживанием согласованных действий в рамках предприятия, с регулированием отношения между личностью и предприятием.

Управление персоналом — это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации.

Персонал - люди, которые в рамках определенной организационной структуры осуществляют установленные взаимосвязанные виды деятельности.

Управление персоналом является подсистемой в более глобальной системе управления бизнесом, осуществляемого в рамках определенной организационной иерархической структуры.

Основной целью управления персоналом в любой организации является обеспечение эффективной деятельности работников в пределах организации и формирование персонала как личностей, обладающих высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой квалификацией, развитым чувством делового партнерства, корпоративной и организационной культурой.

Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации. Эффективность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять требуемые функции и мотивации, с которой эти функции выполняются.

Индивидуальная политика направлена на модернизацию функции управления персоналом. Современные компании активно развиваются в изменяющейся среде. Большинство организаций ориентируются на качество, а не на количество выпускаемой продукции или оказываемых услуг, а это в первую очередь зависит от человеческого фактора. Вот почему преуспевающие фирмы предпочитают вкладывать основной капитал в развитие трудовых ресурсов и рассматривают это не в качестве дополнительных издержек, а в качестве окупаемых активов. Со временем вложенный капитал возрастает, как и средства, задействованные в модернизации технического производства.

Человеческие ресурсы позволяют обеспечить конкурентоспособность и экономическую стабильность предприятию.

Кадровая стратегия – это разработанное приоритетное и качественное определение направления действий, необходимых для достижения долгосрочных проектов по созданию коллектива, обладающего высокой степенью профессионализма, ответственности. Все работы проводятся с учетом ресурсных возможностей и стратегических задач организации. На сегодняшний день профессиональная политика организации помогает обеспечить четкие взаимосвязи со всеми системами эффективного управления.

Новый период в работе с кадрами характеризуется обеспечением повышенного внимания к личности работника, поискам новых стимулов и обеспечением социальных гарантий. Запланированная работа с персоналом помогает достичь поставленных целей с минимальными ресурсными затратами. Практика стратегического планирования в России на фазе становления, у управленцев больше вопросов, чем ответов. За основу берется опыт зарубежных коллег.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг Майкл Практика управления человеческими ресурсами: Учебник / М. Армстронг. 8е изд .. СПб .: Питер, 2017. 832 с.
2. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. - СПб .: Питер, 2017. - 256 с.
3. Колот А.М. Мотивация персонала: Учебник - М.: КНЭУ, 2012 - 345 с.
4. Крушельницкая А.В., Мельничук Д.П. Управление персоналом. Киев
Издательство: Кондор, 2017. - 308 с.
5. Михайлова Л.И. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ. высших
учеб. заведений / Л.И. Михайлова. - К.Центр учебной литературы, 2017. - 248с.
6. Менеджмент персонала: Учеб. пособие / В.М. Данюк, В.М. Петюх,
С.А. Цимбалюк, Я.В. Крушельницкая; Ред. В.М. Данюк. 2-е изд., без
изменений. М .: Финансы, 2017. 398 с.
7. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное
пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление
персоналом»). - М .: ЗАО «Бизнес-школа «ИнтелСинтез», 2016. - 464 с.
8. Герасимчук И. Экологическая практика транснациональных корпораций /
Иветта Герасимчук. - М.: Всемирный фонд дикой природы (WWF), 2017. - 92 с.
9. Никонова Т.В., Одегов Ю.Г. Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала.- М .:
Издательство: ЭКЗАМЕН XXI, 2017 г. - 544 с.
10. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Банковский менеджмент:
управление персоналом. Учебное пособие. Москва: Экзамен, 2016. - 408 с.
11. Пугачев В.П. Руководство персоналом: Учебник / В.П. Пугачев. - М.: Аспект
Пресс, 2017. - 416 с.
12. Роббинз Стивен П. Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по
управлению кадрами: [пер. с англ.] / С.П. Роббинз, Ф.Л. Хансейкер. - 4е изд. - М
.: Вильямс, 2017. - 456 с.
13. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: практические рекомендации / В.Н.
Слиньков. - К.: КНТ, 2017. - 476 с.

14. Слинков В.Н. Должностная инструкция и менеджмент: [Метод. рекомендации] / В.Н. Слинков. - К.: КНТ, 2016. - 332 с.
15. Стаут Ларри В. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. Москва: Добрая книга, 2016. - 328 с.
16. Тараненко В.И. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: тесты для отбора персонала / В.В. Тараненко; [Ред.сост. С. Федорчук]. - 3е изд. - К.: НикаЦентр, 2016. - 238 с.
17. Ульрих Дэйв. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: [пер. с англ.] / Д. Ульрих. - М.: Вильямс, 2013. - 304 с.
18. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2е изд., Перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2016. --560 с.
19. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. высших учебных заведений / М.Д. Виноградский, С.В. Беляева, А.М. Виноградская и др. .. К.: Центр учебной литературы, 2016. 501 с
20. Управление персоналом: Пер. с англ. / Ред. И. Толстикова. М.: Альпина Бизнес Букс, 2017 270 с.
21. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2е изд., Доп. и перераб. - М.: ИНФРА, 2016. - 638 с.
22. Фокс Джеффри Дж. Как стать первоклассным руководителем. Правила привлечения и удержания лучших специалистов: пер. с англ. / Д.Д. Фокс. - 3е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. - 172 с.
23. <http://www.lukoil.ru/Responsibility/SocialPartnership/HumanResources>
24. <http://www.lukoil.com/FileSystem/9/208114.pdf>

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. - СПб.: Питер, 2017. - с-150 [↑](#)
2. Армстронг Майкл Практика управления человеческими ресурсами: Учебник / М. Армстронг. 8е изд. .. СПб.: Питер, 2017. 832 с. [↑](#)
3. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). - М.: ЗАО «Бизнес-школа «ИнтелСинтез», 2016. - 464 с. [↑](#)
4. Михайлова Л.И. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ. высших учеб. заведений / Л.И. Михайлова. - К.Центр учебной литературы, 2017. С-145 [↑](#)

5. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Банковский менеджмент: управление персоналом. Учебное пособие. Москва: Экзамен, 2016. - 408 с. [↑](#)
6. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Банковский менеджмент: управление персоналом. Учебное пособие. Москва: Экзамен, 2016. - 408 с. [↑](#)
7. <http://www.lukoil.ru/Responsibility/SocialPartnership/HumanResources> [↑](#)
8. <http://www.lukoil.ru/Responsibility/SocialPartnership/HumanResources> [↑](#)
9. <http://www.lukoil.ru/Responsibility/SocialPartnership/HumanResources> [↑](#)
10. <http://www.lukoil.ru/Responsibility/SocialPartnership/HumanResources> [↑](#)
11. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом. Руководство. М: КНОРУС, 2015 г. - 451 с. [↑](#)
12. <http://www.lukoil.ru/Responsibility/SocialPartnership/HumanResources> [↑](#)
13. <http://www.lukoil.ru/Responsibility/SocialPartnership/HumanResources> [↑](#)
14. <http://www.lukoil.ru/Responsibility/SocialPartnership/HumanResources> [↑](#)
15. <http://www.lukoil.ru/Responsibility/SocialPartnership/HumanResources> [↑](#)