

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования 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.

Целью настоящей работы является анализ влияния кадровой стратегии на работу службы персонала на предприятии ООО «Бурение-М».

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- Рассмотреть сущность и классификацию кадровой стратегии.
- Проанализировать цели кадровой стратегии предприятия, подходы и методы к формированию кадровой стратегии.
- Провести анализ кадровой политики службы буровых работ ООО «Бурение-М».
- Предложить мероприятия по оптимизации кадровой политики предприятия.

Объектом исследования является ООО «Бурение-М».

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., 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.

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

Структура работы: курсовая работа состоит из введения, двух глав, включающих пять параграфов, заключения и списка использованной литературы.

Глава 1 Теоретические и методологические основы кадровой политики предприятия

1.1 Сущность и классификация кадровой стратегии

В современном мире, в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющихся обстоятельствах все большую значимость приобретает роль персонала, поскольку именно персонал является основной движущей силой успешного существования и развития любой организации. От сотрудников организации зависят реализация поставленных задач, разработка новых технологий, активность в решении возникающих проблем, качество выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Однако для успешной деятельности организации недостаточно будет нанять высококвалифицированных сотрудников,

необходимо еще и организовать их работу так, чтобы в целом она была максимально эффективной. В связи с этим к разработке кадровой стратегии необходимо подойти очень основательно, поскольку именно кадровая стратегия является инструментом достижения глобальных корпоративных целей организации, позволяющих получить максимальную прибыль.

Исходя из всего вышеуказанного, можно с уверенностью заявить, что разработка и реализация кадровой стратегии является одним из самых значимых аспектов в успешном функционировании любой организации, что свидетельствует об актуальности темы настоящей работы.

Исследуя литературу по управлению, было выявлено, что разные авторы по-разному трактуют сущность понятия «кадровая стратегия». В таблице 1 представлены различные формулировки термина «кадровая стратегия».

Таблица 1

Сводная таблица понятий «кадровая стратегия», основанная на подходе различных авторов

Определение понятия «кадровая стратегия»	Автор
Кадровая стратегия - специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.	Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин [1]
Кадровая стратегия - это набор основных целей, принципов и правил работы с персоналом.	А. Бедненко [2]

Кадровая стратегия в организации состоит в определении путей развития компетенций у всего персонала предприятия и призвана связать между собой многочисленные аспекты управления персоналом для стимулирования и оптимизации их влияния на работников, особенно их трудовые качества, квалификацию и создание единой, соответствующей конкретной целевой группе политики управления персоналом конкретной целевой группе политики управления персоналом. Кадровая стратегия направлена на достижение конкретных целей организации, определяет основные направления работы, содержит сроки и показатели, по которым оценивается эффективность ее реализации.

И.Д.
Кузнецова,
Е.А.
Земскова[3]

Кадровая стратегия - это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

А.Я.
Кибанов[4]

Кадровая стратегия - планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации

А.С.
Корчагина,
М.С.
Клочкова[5]

Кадровая стратегия представляет собой совокупность ориентиров и действий организации в сложившихся условиях внешней среды, регулируемых системой правил и принципов, необходимых для приведения компетенций персонала, как важного ресурса компании, в соответствие с целью развития.

М.С. Гусаров
[6]

Кадровая стратегия – это, прежде всего, концепция работы с персоналом, концепция формирования, использования и развития человеческого ресурса, производная от бизнес-стратегии организации. Это генеральная линия в работе с персоналом, которая предполагает разработку состава и последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей, это замысел организации своего будущего в области управления персоналом.

Т.А.
Алимбеков
[\[7\]](#)

Кадровая стратегия является абстрактным по содержанию предписанием, которое обращено к процессам достижения цели. Это средство организации (сплочения) персонала в деятельности, организованного использования им средств труда, производственного материала. Осуществляется это путем формирования мышления и общения персонала, взаимодействия и взаимосодействия при достижении совместных целей.

В. М.
Колпаков, Г.
А.
Дмитренко
[\[8\]](#)

В результате анализа приведенных определений можно отметить, что такие авторы, как Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и А. Бедненко, определяют кадровую стратегию как набор основных целей, принципов и правил работы с персоналом. А.Я. Кибанов, А.С. Корчагина, М.С. Клочкова, М.С. Гусаров и Т.А. Алимбеков представляют кадровую стратегию как определенное направление действий для достижения системой управления персоналом поставленных целей. Тем не менее, подходы к определению сущности кадровой стратегии в основном схожи - все они рассматривают данный тип стратегий, как набор определенных принципов, методов и правил работы с персоналом, а также пути создания высокопрофессионального, ответственного коллектива для достижения поставленных целей организации.

При анализе приведенных определений также были выявлены основные черты кадровой стратегии:

- долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов;

- связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или коррекцию стратегии организации и требует своевременной модификации структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

Исследователи в сфере управления человеческими ресурсами предлагают целый ряд различных подходов к классификации кадровых стратегий, реализуемых организациями, поскольку в каждой организации при управлении персоналом используются специфические стратегии, зависящие от ряда факторов.

Варианты классификаций кадровых стратегий, основанных на подходах различных исследователей, представлены в таблице 2.

Таблица 2

Сводная таблица подходов различных авторов в вопросе определения кадровой стратегии

Классификация кадровых стратегий	Автор
- кадровая стратегия, ориентированная на предпринимательскую стратегию организации; - кадровая стратегия, ориентированная на стратегию динамического роста организации; - кадровая стратегия, ориентированная на стратегию прибыльности организации; - кадровая стратегия, ориентированная на ликвидационную стратегию организации; - кадровая стратегия, ориентированная на стратегию круговорота (циклической).	Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов [9]
- стратегия инновации; - стратегия повышения качества; - стратегия лидерства в издержках.	М. Портер [10]
- кадровая стратегия на этапе зарождения организации; - кадровая стратегия на этапе роста организации; - кадровая стратегия на этапе зрелости организации; - кадровая стратегия на этапе спада организации.	Ж. Стори, К. Сиссон [11]

- стратегия ориентации на свои силы; - стратегия приобретения готовых специалистов; - стратегия приема небольшого количества высококвалифицированных специалистов; - стратегия приема специалистов средней квалификации, но в достаточном количестве; - стратегия ориентации на индивидуальную работу; - стратегия ориентации на работу в команде.

И.А.
Никитина[12]

- кадровая стратегия, ориентированная на максимизацию прибыли; - клиентоориентированная стратегия; - функциональная стратегия; - кадровая стратегия, ориентированная непосредственно на работников; - кадровая стратегия, направленная на развитие; - территориальная стратегия.

В.И.
Герчиков[13]

- тэйлоровская; -интегрированная; -японская.

Керн и
Шуманн[14]

В процессе анализа было выявлено, что исследователи в области управления персоналом в основу классификаций кадровых стратегий закладываются различные варианты их зависимости от целого ряда факторов.

Наиболее известные варианты классификации кадровых стратегий представлены на рисунке 1.

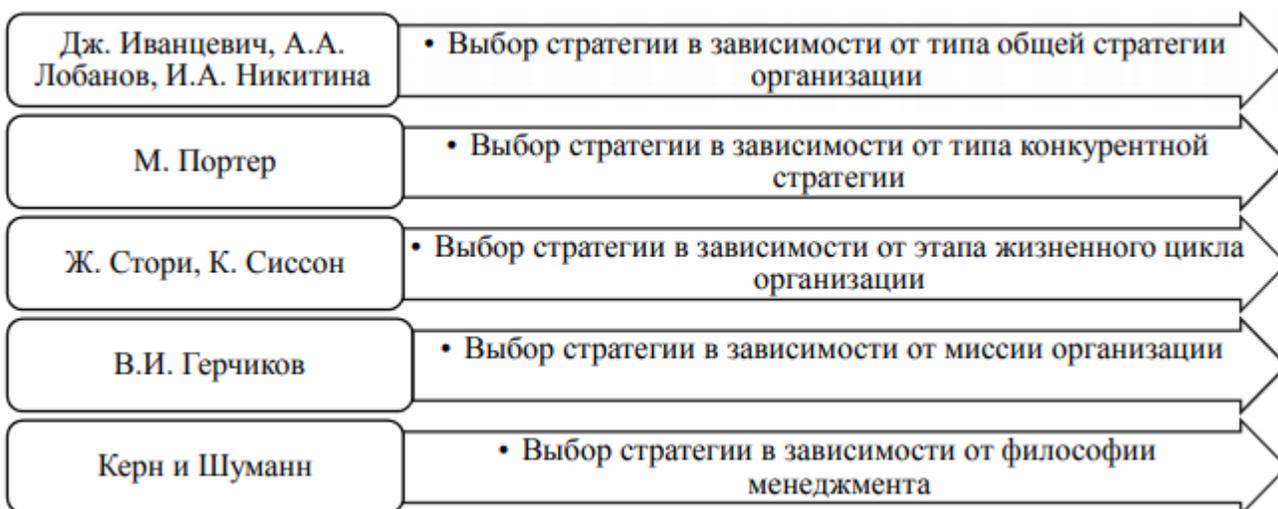


Рисунок 1. Различные направления подходов к выбору кадровой стратегии

Рассмотренные варианты классификации кадровых стратегий можно назвать традиционными, поскольку их придерживается большинство как российских, так и зарубежных авторов. Однако существуют и менее традиционные варианты классификации, которые также представляются достаточно интересными и полезными при изучении особенностей кадровой стратегии конкретных организаций. Но, в целом, все перечисленные виды стратегий закладывают хорошую основу для выбора стратегических альтернатив.

На практике, как правило, происходит соединение нескольких вариантов кадровых стратегий при доминировании определенной. Кроме того, в процессе деятельности организации, достижения ею общей цели, замене вида корпоративной стратегии, смене жизненного цикла организации меняется и вариант кадровой стратегии.

1.2 Цели кадровой стратегии предприятия, подходы и методы к формированию кадровой стратегии

В связи с тем, что роль персонала в эффективном функционировании и развитии организации приобретает все большую значимость, менеджеры чаще стали задумываться о разработке кадровой стратегии.

Генеральной целью разработки кадровой стратегии организации является обеспечение качества ее персонала на уровне, позволяющем наиболее эффективно реализовать стратегические цели и задачи организации на каждом этапе ее деятельности.

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.

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.

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.

Вероятность формулирования эффективных кадровых стратегий повышается, если те общие методы, которые организация намерена использовать при управления персоналом, понятны всем ее членам. Такие методы в дальнейшем могут служить в качестве модели, в рамках которой будут реализовываться конкретные стратегии.

Основные модели представлены в таблице 3.

Таблица 3

Основные модели разработки кадровой стратегии[15]

Автор и название стратегической модели	Особенности модели
Уолтон, Модель управления формированием высокой степени приверженности	Система управления нацелена на формирование приверженности, с тем, чтобы вместо поведения, регулируемого санкциями и внешним давлением на работника, добиться в общей массе саморегулируемого поведения и установления доверительных отношений в организации.
Модель максимальной вовлеченности	Предполагает формирование отношения к работникам как к партнерам по бизнесу с учетом их интересов и наделение работников правом голоса в решении касающихся их вопросов.

Модель управления
формированием
высокой степени
эффективности

Управление, нацеленное на достижение высокой степени эффективности, призвано повлиять на эффективность работы фирмы путем использования людей в таких направлениях, как производительность, качество, уровень обслуживания потребителей, рост, прибыль и, наконец, создание повышенной ценности для акционеров.

Следует отметить, что на практике зачастую встречается комбинация тех или иных моделей, с преимущественным количеством элементов конкретной модели.

Помимо базовых моделей формирования кадровых стратегий, существуют также основные подходы (методы) к их разработке. Делери и Доти выделили три основных подхода к разработке кадровых стратегий, которые получили названия «универсалистский», «ситуационный» и «конфигурационный». Ричардсон и Томпсон переименовали первые два из них в подход «наилучшей практики» и подход «наилучшего соответствия» и сохранили за третьим подходом название «конфигурационный», подразумевая под этим «связывание» (см. рис. 2).



Рисунок 2. Подходы к разработке кадровой стратегии

Универсалистский подход или метод «наилучшей практики» основывается на утверждении, что существует «система наилучшей практики» управления персоналом и что ее реализация приведет к повышению эффективности деятельности организации в целом.

Безусловно, данный метод подвергается сильной критике со стороны целого ряда ученых и специалистов – сторонников ситуационного подхода. Трудно себе представить, что существуют универсальные правила разработки кадровой стратегии, применимые абсолютно для любой организации и с одинаковым успехом. Практика показывает - многое зависит от конкретной ситуации и

специфики организации.

Именно поэтому более полезным может оказаться именно ситуационный подход или метод «наилучшего соответствия», который предусматривает, что организация анализирует практику (успешную и неудачную) работы с персоналом в других организациях и принимает решения по поводу соответствия ключевых моментов и извлеченных уроков, степени применимости результатов для удовлетворения конкретных стратегических требований. Исходной точкой в этом случае служит анализ потребностей организации в рамках ее организационной культуры, структуры, технологии и процессов. Основная цель – собрать и соединить различные примеры «наилучшей практики» с целью разработки способа удовлетворения выявленных организационных потребностей.

Последний, конфигурационный подход или «связывание» предполагает, что успех кадровой стратегии строится на комбинировании внешнего (вертикального) и внутреннего (горизонтального) соответствия. Внедрение «связок» практических действий в области персонала в деятельность организации напрямую связано с повышением уровня ее эффективности, при условии одновременного достижения высокого уровня соответствия этих «связок» с общей стратегией организации (снижение текучести персонала, рост производительности труда, рост отдачи на финансовые активы, увеличение ценности фирмы). Основная проблема данного метода состоит в определении наилучшего способа «связывания» различных практических действий в единое целое[16].

В процессе формирования кадровой стратегии могут использоваться самые разнообразные методы. Важную роль играют методы сбора информации, аналитические и статистические методы, позволяющие определить и оценить существующую ситуацию и выявить имеющиеся проблемы, а также творческие и экспертные, способствующие формулированию целей, вариантов кадровой стратегии и выбору оптимального из них.

Помимо этого, разработка и реализация стратегии – это очень сложный процесс. Стратегия может и должна дорабатываться по мере ее реализации в ответ на новые требования постоянно изменяющихся условий внешней среды.

Глава 2 Анализ кадровой стратегии службы буровых работ ООО «Бурение-М»

2.1 Характеристика кадровой стратегии предприятия

ООО «Бурение-М» – мощный и конкурентоспособный поставщик услуг по бурению наклонно-направленных и горизонтальных скважин на нефть и газ, использующий передовые технологии и самое современное оборудование.

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.

Кадровая политика службы буровых работ ООО «Бурение-М» характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал. Кадровая служба ООО «Бурение-М» 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 «Бурение-М» 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 «Бурение-М» представлен в таблице 4.

Таблица 4

Этапы механизма управления персоналом

№	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 «Бурение-М» со службами занятости и управления безопасностью персонала.

Стратегия управления персоналом является приоритетным направлением формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива в ООО «Бурение-М», 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 «Бурение-М» проводится во внешних и внутренних источниках. Однако преимущество отдается внутреннему набору. По мнению руководства предприятия ООО «Бурение-М» 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 «Бурение-М» 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 ООО «Бурение-М» большее внимание уделяется резюме претендента.

Несмотря на то, что в организации ООО «Бурение-М» предпочитают прием персонала по рекомендациям, система отбора кадров осуществляется следующим образом:

заполнение анкеты, после чего анкета попадает в отдел кадров на обработку персональных данных.

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.

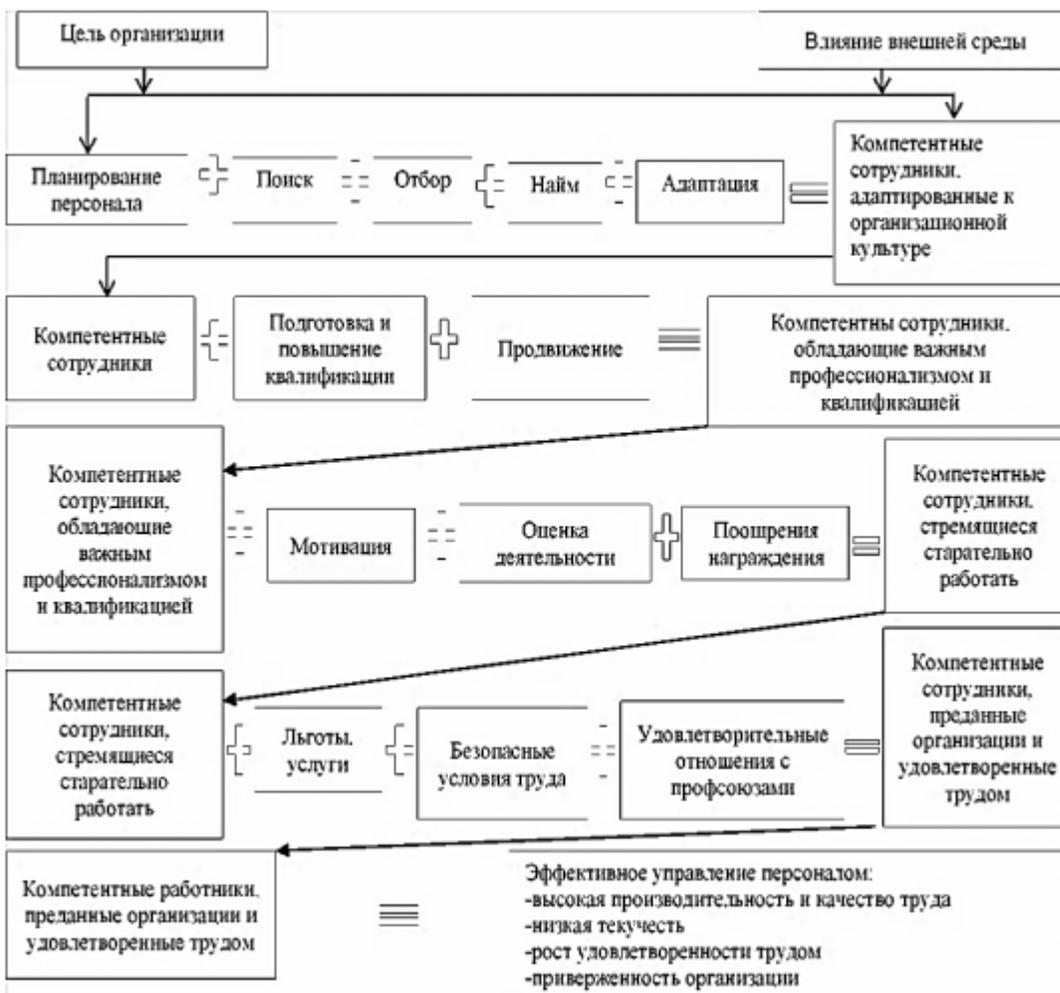


Рисунок 3. Механизм управления персоналом ООО «Бурение-М»

Таким образом, механизм управления персоналом на предприятии ООО «Бурение-М» 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 «Бурение-М» 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 «Бурение-М». При этом работникам предоставляются установленные законодательством РФ гарантии и компенсации. Руководство ООО «Бурение-М» создает при необходимости условия для переобучения работников, переходящих с одной работы на другую внутри предприятия (перемещение).

Методы мотивации в ООО «Бурение-М» представлены в таблице 5.

Таблица 5

Методы мотивации

Методы мотивации персонала

Социальные (не денежные)	Косвенные экономические	Прямые экономические
Обогащение труда	Льготное питание	Премии за сверхурочную работу

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 2017 году составило – 24 человека. Обучение рабочих вторым профессиям составила 19 человек.

Стратегия управления персоналом предприятия ООО «Бурение-М» основана на следующих принципах (таблица 6):

Таблица 6

Принципы стратегии управления персоналом предприятия

№ 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.)

- | | |
|--|--|
| <p>составление и повторенное улучшение организационной структуры управления, связанное с уточнением численности подразделений и высоко- функциональных органов управления, положений,</p> <p>2 регулирующих деятельность, формальных, регламентированных правовыми актами связей между ними, профиограмм для любого должностного лица, включая должностные наставления и модели должностей</p> | <p>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</p> |
| <p>3 прогнозирование и планирование потребности в кадрах</p> | <p>6 прогнозирование и планирование потребности в квалификации, обучении и переобучении кадров</p> |

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 «Бурение-М» 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 «Бурение-М» 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 «Бурение-М» является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода.

Таким образом, кадровая политика предприятия ООО «Бурение-М» 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 «Бурение-М» подготавливать сотрудников самостоятельно, отправит на соответствующее обучение или будет нанимать новых специалистов.

Принципы формирования кадровой политики в ООО «Бурение-М» приведены в таблице 7.

Таблица 7

Принципы формирования кадровой политики организации

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
	Соответствия	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека
	Профессиональной компетенции	Уровень знаний, соответствующий требованиям
2. Подбор и расстановка персонала	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
----------------	--

В разработке кадровой политики предприятия ООО «Бурение-М» 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 ООО «Бурение-М», 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 «Бурение-М» 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 «Бурение-М» 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 «Бурение-М» проводит постоянный мониторинг персонала, (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений.

В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики предприятия ООО «Бурение-М» как инструменте управления предприятием. Организация ООО «Бурение-М» 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 «Бурение-М» 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 «Бурение-М» 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 «Бурение-М» 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 «Бурение-М» может создать высокопрофессиональный коллектив, который значимо 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 достаточно для удержания сотрудников.

2.2 Проблемы реализации кадровой стратегии предприятия ООО «Бурение-М»

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 ООО «Бурение-М», нами было проведено анкетирование кадрового состава службы буровых работ. Данное анкетирование сделало возможным выявление проблем кадровой работы на предприятии.

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 полу структурированное 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 8).

Таблица 8

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 5):

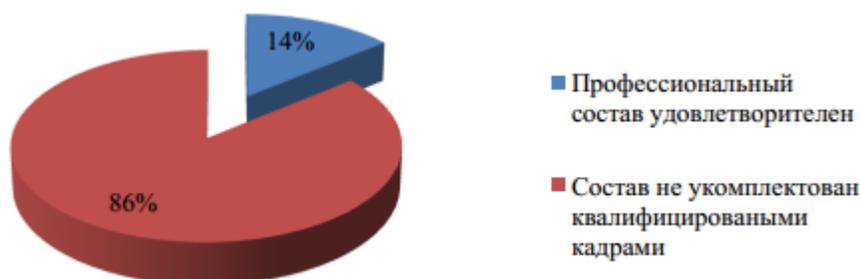


Рисунок 5. Удовлетворенность профессиональным составом предприятия, %

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 6).



Рисунок 6. 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 ООО «Бурение-М» 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 7):

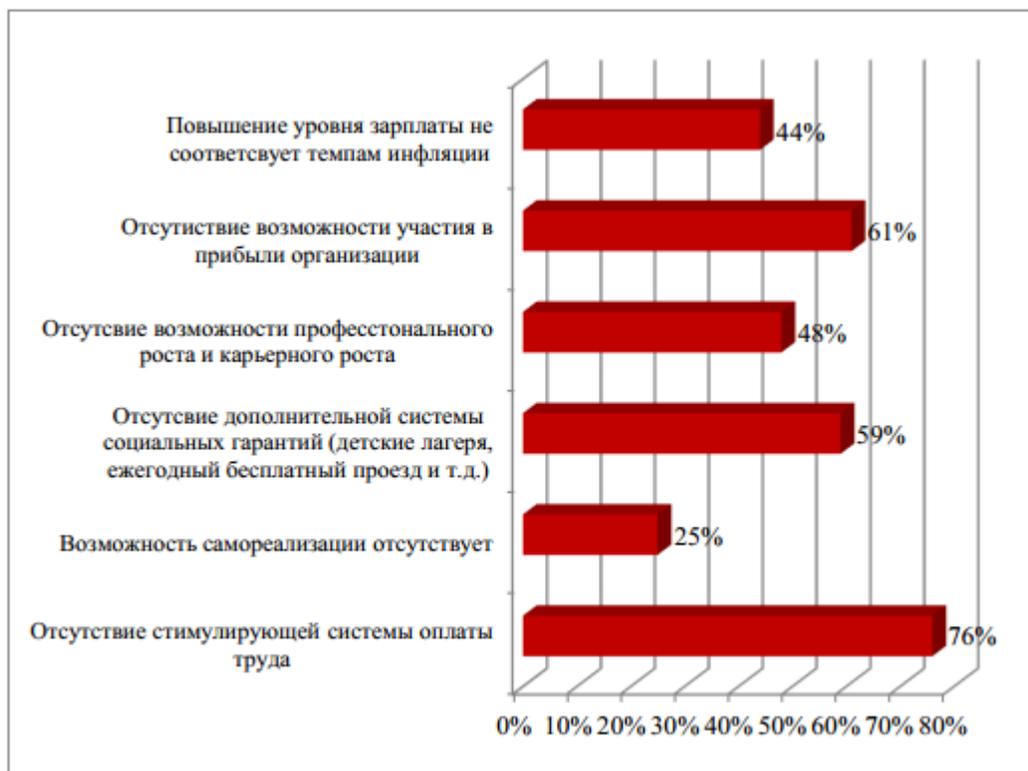


Рисунок 7. Причины неудовлетворенности системой мотивации

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 ООО «Бурение-М» был задан вопрос: «Ваше отношение к оптимизации кадровой политике на предприятии?» Результаты опроса продемонстрировали расхождения в оценках ситуации на предприятии различными группами персонала (таблица 9). 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 9

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 и 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 8).

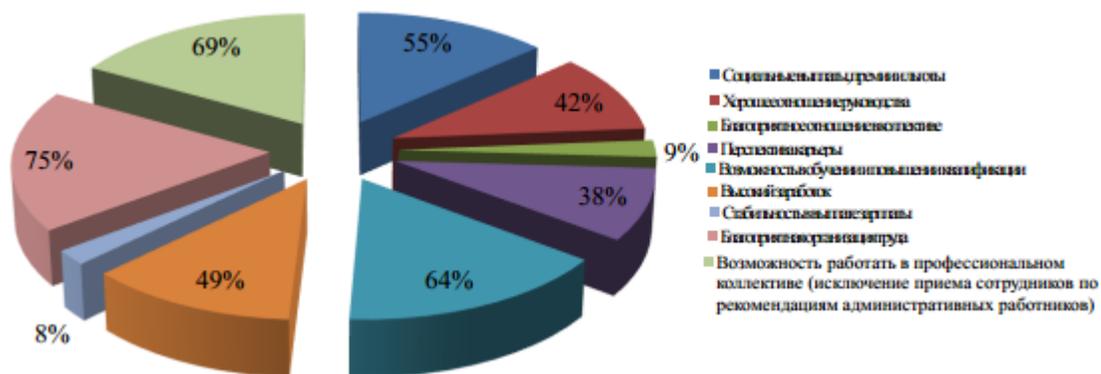


Рисунок 8. Первостепенные стимулы к труду сотрудников ООО «Бурение-М», %

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 регулируем. 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 9).

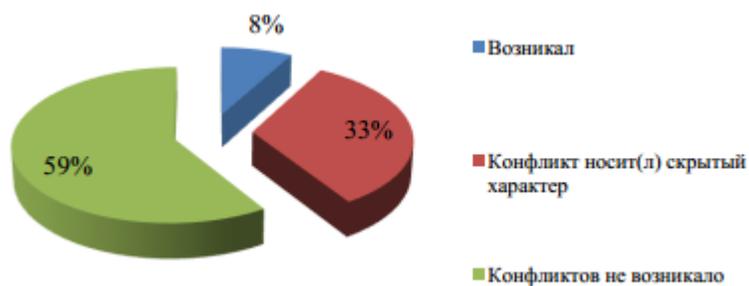


Рисунок 9. Наличие конфликтных ситуаций в коллективе

Как видно, из представленных данных, на предприятии существуют конфликтные ситуации как открытого, так и закрытого типа. В связи с чем, анализируем причины возникновения этих конфликтов (рисунок 10.)

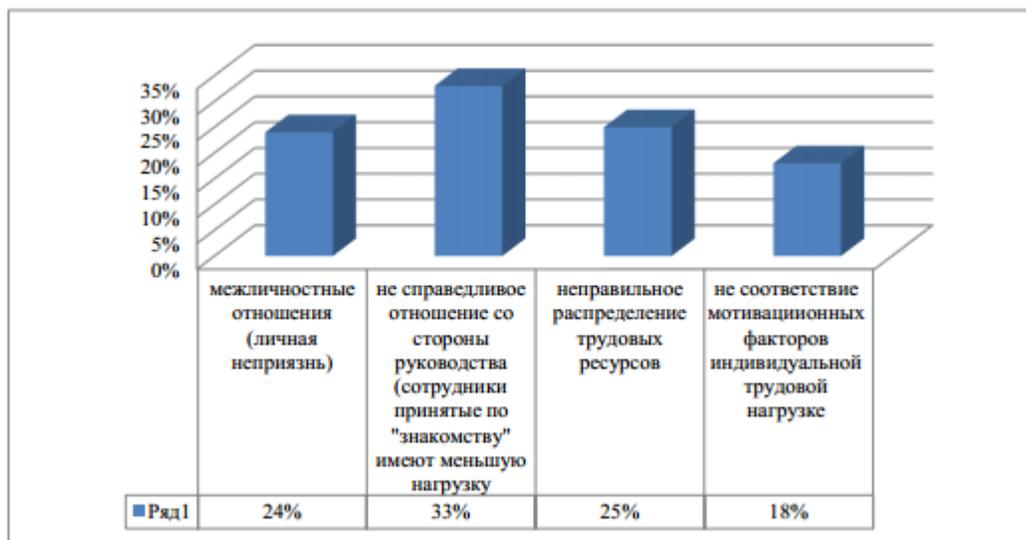


Рисунок 10. Причины конфликтов в коллективе

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 «Бурение-М» (удаленная вахтовая служба).

Проведенный анализ позволил выявить основные проблемы в области управления персоналом на предприятии ООО «Бурение-М»:

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

2.3 Мероприятия по оптимизации кадровой стратегии 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 «Бурение-М»:

- 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 11.

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 11. 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 11).

Таблица 11

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 10, с учетом особенностей должности, на которую ведется поиск кандидата, составим бланк карты поиска и привлечения кандидатов, что показано в таблице 12.

Используя сведения, представленные в таблице 10, и учитывая то, что самой многочисленной в составе службы буровых работ ООО «Бурение-М» 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 12.

Таблица 12

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

Взаимодействие с центрами занятости

Центры занятости могут оказать серьезное содействие в поиске необходимого кандидата

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:

$$O_p = O_{ст} + O_{см} + O_{отв}$$

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

Оотв – 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 Оотв – 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:

$$O_p = O_n + O_o$$

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:

$$(\Pi_i) = \frac{\Pi_{\text{п}}}{\sum O_{\text{p}i}}$$

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

$O_{\text{p}i}$ – индивидуальная оценка трудового вклада i -го работника, баллы; n – численность работников структурного подразделения, чел.

Отношение (Π_i) = определяет величину премии, приходящейся на 1 балл, или цену одного балла в руб.

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 уча-стников 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.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги настоящей работы, можно сделать вывод, что цель исследования 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 ООО «Бурение-М» показал, что кадровая политика службы буровых работ ООО «Бурение-М» характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал.

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

Несмотря на то, что в организации ООО «Бурение-М» 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 «Бурение-М» 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 ООО «Бурение-М» показало, что большинство сотрудников не удовлетворены профессиональным составом предприятия, в следствии сложившейся 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 «Бурение-М» 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 ООО «Бурение-М»: 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.

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 ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник, рек. МО РФ. - СПб.: Питер, 2017. - С. 687.
2. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2014. - С. 425.
3. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Генкин Б.М., Никитина И.А.; Рец. В.В. Кобзев, А.В. Архипов; Ред. М.Л. Шацкая. - М.: ИНФРА-М: НОРМА, 2016. - С. 148.
4. Герчиков В.И. Функции и структура службы управления персоналом. - М.: ГУ ВШЭ, 2013. - С. 235.
5. Дешина С.П. Стратегия развития персонала: Учебно-методическое пособие для написания курсовой работы. - Глазов: Глазовский инженерно-экономический институт, 2015. - С. 29
6. Зеленова О.И. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. - М.: НИГО, 2014. - С. 21.
7. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А. Лобанов. - М.: Дело, 2017. - С. 197.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2015. - С. 212
9. Колпаков В. М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - К.: МАУП, 2015. - С. 389.
10. Корчагина А.С. Шпаргалка по управлению персоналом / А.С. Корчагина, М.С. Клочкова - М.: Издательство «Экзамен», 2016. - С. 45.

11. Алимбеков Т.А. Формирования и реализация стратегии управления персоналом / Т.А. Алимбеков // Вестник Саратовского государственного технического университета. - 2014. - № 38. - С. 184

12. Бедненко А. Семь слагаемых успеха или что такое эффективная кадровая стратегия / Бедненко А. // Служба кадров и персонала. - 2016. - № 2. - С. 19.

13. Гусаров М.С. Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом/ М.С. Гусаров// Креативная экономика - 2017. - № 6 (18). - С.66.

14. Кузнецова И.Д. Разработка кадровой стратегии организации в антикризисном менеджменте // Современные наукоемкие технологии / И.Д. Кузнецова, Е.А. Земскова - 2016. - № 2. - С. 50.

1. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2014. - С. 425.

[↑](#)

2. Бедненко А. Семь слагаемых успеха или что такое эффективная кадровая стратегия / Бедненко А. // Служба кадров и персонала. - 2016. - № 2. - С. 19. [↑](#)

3. Кузнецова И.Д. Разработка кадровой стратегии организации в антикризисном менеджменте // Современные наукоемкие технологии / И.Д. Кузнецова, Е.А. Земскова - 2016. - № 2. - С. 50. [↑](#)

4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2015. - С. 212. [↑](#)

5. Корчагина А.С. Шпаргалка по управлению персоналом / А.С. Корчагина, М.С. Клочкова - М.: Издательство «Экзамен», 2016. - С. 45. [↑](#)

6. Гусаров М.С. Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом / М.С. Гусаров // Креативная экономика - 2017. - № 6 (18) - С. 66. [↑](#)

7. Алимбеков Т.А. Формирования и реализация стратегии управления персоналом / Т.А. Алимбеков // Вестник Саратовского государственного технического университета. - 2014. - № 38. - С. 184. [↑](#)
8. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - К.: МАУП, 2015. - С. 389. [↑](#)
9. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А. Лобанов. - М.: Дело, 2017. - С. 197. [↑](#)
10. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник, рек. МО РФ. - СПб.: Питер, 2016. - С. 687. [↑](#)
11. Зеленова О.И. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. - М.: НИГО, 2014. - С. 21. [↑](#)
12. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Генкин Б.М., Никитина И.А.; Рец. В.В.Кобзев, А.В.Архипов; Ред. М.Л.Шацкая. - М.: ИНФРА-М: НОРМА, 2016. - С. 148. [↑](#)
13. Герчиков В.И. Функции и структура службы управления персоналом. - М.: ГУ ВШЭ, 2013. - С. 235. [↑](#)
14. Дешина С.П. Стратегия развития персонала: Учебно-методическое пособие для написания курсовой работы. - Глазов: Глазовский инженерно-экономический институт, 2015. - С. 29. [↑](#)
15. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник, рек. МО РФ. - СПб.: Питер, 2017. - С. 77 [↑](#)
16. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник, рек. МО РФ. - СПб.: Питер, 2017. - С.83 [↑](#)