

## **Содержание:**

# **Введение**

В современных условиях развития экономики при тенденции роста количества предприятий важной проблемой является реализация эффективной кадровой стратегии. Кадры организации являются ключевой категорией в рыночной системе хозяйствования, которая концентрированно отражает все аспекты деятельности предприятия.

Создание эффективной кадровой стратегии - ключевая задача управления современным предприятием любой отрасли.

Для комплексного решения всех аспектов проблемы разумного управления кадрами предприятия необходимо проводить не только комплекс разносторонних теоретико-методологических научных исследований основных ее положений, но и на этой основе разрабатывать конкретные методические и практические рекомендации. Процесс формирования эффективной кадровой стратегии обеспечивает решение множества социально-экономических проблем предприятия. Оценивая высокую значимость научных исследований по данной проблеме, отметим, что ряд отдельных аспектов этой темы остается пока дискуссионным или же он не получил достаточного теоретико-методологического и практического решения. Прежде всего, это вопросы структуры, методики оценки и особенностей формирования кадров, направлений инвестирования в их развитие, особенности концептуальных подходов к процессу формирования эффективной кадровой стратегии.

Кадровая стратегия и управление трудовыми ресурсами является одной из важнейших социально-экономических характеристик любого предприятия, и особенную значимость данный аспект приобретает в условиях развития экономики знаний.

Методологической и теоретической основой работы явились научные знания современной теории менеджмента, управления персоналом, организационного поведения и др. В исследовании проблем управления персоналом существенный вклад внесли ученые: И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, О.В. Ижбулатова, Ф. Махлуп, И. Ансофф, Т.Ю. Базаров, И.В. Бизюкова, П.М. Сенге, Б.Ф. Андреев и др.

**Объект** курсовой работы: предприятия нефтеперерабатывающей промышленности (ПНПП) на примере АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ».

**Предмет** курсовой работы: исследования влияния отраслевой специфики на кадровую стратегию предприятий нефтеперерабатывающей промышленности.

**Цель** курсовой работы: проанализировать влияние отраслевой специфики на кадровую стратегию на примере предприятий нефтеперерабатывающей промышленности и разработать предложения по совершенствованию кадровой стратегии.

**Задачи:**

- рассмотреть теоретические аспекты влияния отраслевой специфики на кадровую стратегию;
- изучить методы и технологии кадровой стратегии;
- рассмотреть направление и характеристику ПНПП;
- проанализировать влияние отраслевой специфики на кадровую стратегию на примере предприятий нефтеперерабатывающей промышленности;
- разработать стратегию по совершенствованию кадровой стратегии.

**Методы исследования:** сравнительный анализ, системный анализ, оценка основных кадровых показателей.

## **1. Теоретические основы изучения кадровой политики организации**

### **Понятие и сущность кадровой стратегии организации**

Существенные изменения в экономике нашей страны оказали значительное влияние на финансовое состояние, как крупного, так и малого бизнеса. Поэтому организации все больше нуждаются в эффективной кадровой политике, которая смогла бы минимизировать издержки на подбор персонала и организовать правильное их функционирование на рабочих местах. Одним из ключевых моментов является кадровая стратегия. Такая потребность обусловлена

необходимостью решения фундаментальных проблем современного общественного развития. [1]

На крупных предприятиях разработкой таких стратегий, как правило, занимаются специально организованные для этого группы численностью 10-15 человек, состоящие из руководителей основных подразделений и специалистов высшей квалификации, представителей коллектива, внешних консультантов. На малых предприятиях, нет необходимости в таких больших группах. Решение обычно принимает либо единолично руководитель организации, либо совместно с заместителем и кадровиком. [2]

Стоит также отметить, что на этапе формирования стратегии могут возникнуть непредвиденные обстоятельства, так как всего предусмотреть невозможно. И грамотный руководитель, и кадровик на малых предприятиях должны уметь предвидеть такие ситуации и реагировать на них. В крупных организациях кадровая стратегия должна быть диверсифицированной, учитывая состояние рынка труда, демографические условия, культурные традиции, экономическую ситуацию в регионе. В организациях малого и среднего бизнеса, с однородным составом персонала, кадровая стратегия должна быть концентрированной. [3]

Под кадровой стратегией следует понимать приоритетное направление действий, которые определены руководством организации и настроены на то, чтобы сформировать сплоченный, высокопрофессиональный и ответственный коллектив. Каждая организация, независимо от формы собственности, стремящаяся к тому, чтобы достичь высоких результатов на рынке, должно уделять значительное внимание разработке кадровой стратегии.

Основные черты кадровой стратегии представлены на рисунке 1.1 [4]



## Рисунок 1.1 - Черты кадровой стратегии организации

Рассмотрим основные кадровые стратегии:

1. Стратегия лидерства. Привлечение работников средней квалификации. Среди управленческого персонала в приоритете менеджеры административного склада. В научных кадрах нет необходимости.
2. Стратегия дифференциации. Кадровая политика ориентирована на узких специалистов с высокой квалификацией – разработчики, научные работники, исследователи. В сотрудниках административного звена ценят лидерские качества и предпринимательские задатки.[\[5\]](#)
3. Стратегия роста. Кадровая стратегия нацелена на привлечение творческих, высококвалифицированных сотрудников. Кадровый состав постоянно меняется. Важными элементами являются мотивация и стимулирование труда, и система оплаты труда, формирование благоприятного климата в коллективе, обеспечение постоянного профессионального роста. Существуют такие проблемы как уход на пенсию, переподготовка сотрудников.
4. Стратегия умеренного роста. Кадровая политика направлена на закрепление кадров и стабилизацию персонала. Относительно других стратегий, требуется меньше научных и высококвалифицированных кадров. Большее значение имеет внутренние кадровые перемещения.
5. Стратегия сокращения масштабов деятельности. Характеризуется массовыми увольнениями и преждевременными выходами на пенсию. Сохраняется только та часть персонала, которая отвечает будущим направления развития организации.  
[\[6\]](#)

Таким образом, каждая вышеперечисленная стратегия предъявляет определенные требования к управленческому персоналу. Это и менеджмент организации, который постоянно ищет новые нестандартные решения, пути работы, и сочетание управленческих и административных навыков, как жестокость и способность спасти организацию в критический для нее момент.

Конкретная информация о кадровой стратегии организации отражается в стратегии развития организации. В стратегии развития организации зафиксированы цели, задачи и основные направления ее реализации. При этом в стратегии развития обязательно указывается перечень ответственных лиц, а

также объем ресурсов, которые будут необходимы для реализации. Основные задачи кадровой стратегии представлены на рисунке 1.2. [7]



Рисунок 1.2 - Задачи кадровой стратегии организации

Для определения роли и места кадровой стратегии, определения ее взаимосвязи со стратегией развития организации, необходимо провести анализ взаимосвязи некоторого числа основных категорий, относящихся к теории кадровой стратегии и теории управления.

Цели кадровой стратегии формируются на основании главной цели деятельности организации и схожа со стратегической целью развития организации. Анализируя деятельность организации как системы, необходимо использовать системно - структурный подход. Результаты анализа обязательно нужно отразить в кадровой стратегии и в стратегии развития организации. [8]

Факторы, которые оказывают влияние на формирование как кадровой стратегии, так и стратегии развития, представлены на рисунке 1.3. [9]



Рисунок 1.3 – Факторы, влияющие на кадровую стратегию

Стратегия требует выделения уровневой иерархии функциональной структуры как элемента механизма управления. В свою очередь, механизм управления, являясь частью системы управления, воздействует на факторы, определяющие результат деятельности.

Как средство организации кадровой политики кадровая стратегия определяет методологическую основу управления кадровой работой на тактическом уровне. Кадровая стратегия тесно связана со стратегией организации, в первую очередь, со стратегией ее развития, и отражает идеологию маркетинга персонала. [10] Стратегия определяет структурные и поведенческие взаимосвязи подразделений и работников организации, организует системную деятельность по достижению ее целей.

Таким образом, кадровая стратегия - это приоритетные направления действий организации, учитывающие его стратегические задачи и ресурсные возможности, направленные на формирование и развитие высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, нацеленного на эффективное и качественное выполнение своих функциональных обязанностей.

## Классификация кадровых стратегий

Поскольку стратегия формирования кадрового потенциала является элементом кадровой стратегии предприятия, необходимо рассмотреть подходы различных

исследователей к классификации кадровых стратегий.

Большинство отечественных и зарубежных авторов придерживаются общепринятой классификации кадровых стратегий, связывающих их с общей стратегией предприятия. Среди них можно выделить Б.М. Генкина, В.И. Герчикова, Дж. Иванцевича, А.А. Лобанова, И.А. Никитина, М. Портера, К. Сиссона, Ж. Стори и др.

Исследователи Дж. Иванцевич и А.А. Лобанов [11] выделяют пять типов классификации кадровых стратегий: 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 (циклическую).

Анализируя предложенную авторами классификацию, можно сделать вывод, что используемый подход сводится к ориентации на общую стратегию предприятия.

Данный подход является доминирующим и в классификации кадровой стратегии таких авторов как Б.М. Генкин и И.А. Никитина [12], которые систематизируют кадровую стратегию следующим образом:

Рисунок 1.4 – Классификация кадровой стратегии Б.М. Генкина и И.А. Никитиной

Однако классификация Б.М. Генкина и И.А. Никитиной [13] является более конкретизированной и направленной как на корпоративную стратегию предприятия, так и на функциональную кадровую стратегию.

Классификация кадровой стратегии в представлении В. И Герчикова [14] включает:

- кадровую стратегию, ориентированную на максимизацию прибыли;
- клиентоориентированную стратегию;
- функциональную стратегию;
- кадровую стратегию, ориентированную непосредственно на работников;
- кадровую стратегию, направленную на развитие;
- территориальную стратегию.

Данный подход базируется на выборе стратегии в зависимости от миссии и целей организации.

Предложенная классификация допустима, однако считаем общую стратегию предприятия первостепенной в разработке классификации кадровой стратегии.

Ж. Стори и К. Сиссон рассматривают классификацию кадровой стратегии в зависимости от этапов жизненного цикла организации и выделяют:

- кадровую стратегию на этапе зарождения организации;
- кадровую стратегию на этапе роста организации;
- кадровую стратегию на этапе зрелости организации;
- кадровую стратегию на этапе спада организации. [\[15\]](#)

Однако данный подход учитывает только планирование и оценку результатов деятельности предприятия, что является недостаточным при разработке классификации стратегий формирования кадрового потенциала.

Изучение экономической литературы позволило обобщить мнения авторов к классификации кадровых стратегий (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Научные подходы к классификации кадровых стратегий предприятия

Название подхода	Представители подхода	Классификация кадровых стратегий
1	2	3

Плановый подход	Ж. Сиссон, К. Стори <a href="#">[16]</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кадровая стратегия на этапе зарождения организации;</li> <li>- кадровая стратегия на этапе роста организации;</li> <li>- кадровая стратегия на этапе зрелости организации;</li> <li>- кадровая стратегия на этапе спада организации.</li> </ul>
--------------------	---	--

Окончание таблицы 1.1

1	2	3
Целевой подход	Б.М. Генкин, И.А. Никитина, <a href="#">[17]</a> В.И. Герчиков <a href="#">[18]</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегия ориентации на свои силы;</li> <li>- стратегия приобретения готовых специалистов;</li> <li>- стратегия приема небольшого количества высококвалифицированных специалистов;</li> <li>- стратегия приема специалистов средней квалификации, но в достаточном количестве;</li> <li>- стратегия ориентации на индивидуальную работу;</li> <li>- стратегия ориентации на работу в команде.</li> </ul>

Профессионально-ориентированный подход

Дж. Иванцевич,  
А.А. Лобанов  
[\[19\]](#)

- кадровую стратегию, ориентированную на максимизацию прибыли;
- клиентоориентированную стратегию;
- функциональную стратегию;
- кадровую стратегию, ориентированную непосредственно на работников;
- кадровую стратегию, направленную на развитие; - территориальную стратегию.

Анализ таблицы показывает, что мнения авторов по поводу классификации кадровых стратегий существенно различаются, что позволяет выделить три основных подхода к данной систематизации кадровых стратегий:

1. Целевой подход (В.И. Герчиков, Б.М. Генкин, И.А. Никитина). Представители данного подхода формируют классификацию кадровых стратегий, опираясь на миссию и цели организации.
2. Плановый подход (Ж. Стори, К. Сиссон, О.И. Зеленова), согласно которому классификация кадровых стратегий учитывает планирование и оценку результатов деятельности предприятия.
3. Профессионально-ориентированный подход (Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов) заключается в рассмотрении классификации кадровых стратегий в ориентации на кадровое ядро предприятия.



Рисунок 1.4 - Стратегия формирования кадрового потенциала во взаимосвязи с общей и кадровой стратегиями предприятия на основе комплексного подхода

О.Н. Шинкаренко[20] пишет, что исходя из того, что роль персонала в эффективном функционировании и развитии организации приобретает все большую значимость, на практике происходит соединение нескольких вариантов кадровых стратегий при доминировании определенной стратегии, исходя из этого автор предлагает комплексный подход.

Комплексный подход позволяет классифицировать кадровые стратегии как показано на рисунке 1.4. [21]

В отличие от предыдущих видов классификаций, предложенная классификация включает в себя использование всех трех основных стратегий деятельности предприятия (корпоративной, конкурентной и функциональной), однако также, как и некоторые из предыдущих, опирается на корпоративную, как доминирующую.

Таким образом, тщательный анализ научных источников разных исследователей дает основание утверждать, что стратегия формирования кадрового потенциала является неотъемлемым элементом стратегии предприятия для достижения его краткосрочных и долгосрочных целей.

### **1.3. Влияние отраслевой специфики организации на ее кадровую стратегию**

Кадровая политика - это принципы и направления, которые вырабатываются и реализуются в конкретной организации, а также формируют тактику, стратегию и систему управления персоналом, как важнейшего элемента организации. В этом случае на первом плане расположены цели, к которым идет организация, при этом реализуя и формулируя кадровую политику.

Как уже отмечалось ранее, именно трудовой потенциал на сегодняшний день является основным предметом кадровой политики. Кадровая политика обосновывает механизмы планирования, реализации и развития трудового потенциала организации, однако при этом не показывает конкретные мероприятия.

Кадровая политика, основываясь на ситуационном подходе, объединяет требования внутренней и внешней среды организации, потребности работодателей и сотрудников, формулирует задачи, цели и принципы управления трудовым потенциалом организации[22].

В кадровой политике современных организаций применяется ряд подходов, которые обосновываются спецификой отраслевой принадлежности, ориентированных на формирование трудового потенциала:

Рисунок 1.5 – Подходы в кадровой политике

Если рассматривать вышеперечисленные подходы с точки зрения реализуемых потребностей организации и персонала, то можно отметить, что они пересекаются

и взаимосвязаны, что сегодня является актуальным и важным для успешной и эффективной жизнедеятельности организации. На процессы формирования трудового потенциала влияет отраслевая, территориальная специфика, реальные условия и стратегические цели организации, а также действующие законы экономической и управленческой деятельности[23].

Отраслевая специфика построения кадровых систем имеет зачастую, не меньшее значение, чем национальные (страновые) особенности. Помимо дескриптивных исследований, результаты теоретического синтеза позволили сформулировать нормативные основы согласования кадровой политики и бизнес-стратегии на уровне отдельной фирмы[24].

В современных российских условиях возможность полномасштабного применения доктрины развития человеческого капитала ограничивается действием ряда рассматриваемых далее объективных и субъективных факторов. С учетом этого ограничения концептуальной основой кадровой стратегии отечественных предприятий должен являться компромисс между двумя рассмотренными ранее доктринами.

Он должен сочетать общую идеологию доктрины развития человеческого капитала с частью прикладного инструментария доктрины эффективного потребления трудовых ресурсов. В первую очередь это касается методов персонифицированного контроля, а также механизма санкций к работникам, сознательно и систематически нарушающим свои обязательства перед работодателем.

Отраслевая специфика кадровой стратегии определяется следующими основными факторами.

Во-первых, повышенными требованиями со стороны работодателя к используемым трудовым ресурсам в части:

уровня базового образования;

уровня профессиональной специализации;

уровня ответственности, что определяется технологической автономностью рабочих мест, а значит, малой вероятностью выявления и устранения допущенной сотрудником ошибки;

уровня лояльности, что определяется повышенной степенью уязвимости банка к угрозам со стороны собственного персонала, особенно в форме разглашения

конфиденциальной информации;

уровня психологической устойчивости, что определяется постоянной угрозой стресса по большинству рабочих мест.

Во-вторых, повышенными требованиями со стороны наемных работников к работодателям в части:

уровня оплаты, социальной и психологической поддержки;

регулярности и эффективности дополнительного обучения;

уровня общей культуры управления персоналом.

Дополнительная отечественная специфика кадровой стратегии определяется следующими основными факторами:

- во-первых, специфический трудовой менталитет россиян, определяющий их особое отношение:

к самому месту трудовой деятельности в системе жизненных ценностей и приоритетов;

к характеру трудовой деятельности;

Действие данного фактора делает невозможным полномасштабное применение доктрины развития человеческого капитала зарубежного опыта управления персоналом в целом. Поэтому при определении основных стратегических подходов к решению кадровых проблем банка в них целесообразно вводить специальные ограничения или дополнительные механизмы, направленные на нейтрализацию невыгодных для работодателя проявлений этой ментальности и на развитие ее позитивных особенностей.

- во-вторых, непонимание многими собственниками и руководителями российских организаций роли кадрового направления, что находит отражение:

в принципиальном подходе к решению любых кадровых проблем не в режиме профилактики, а лишь после их выхода на кризисный уровень;

в финансировании данного направления по остаточному принципу;

в определении статуса службы персонала в иерархии управления банком как вспомогательного, а не штабного подразделения.

- в-третьих, дефицит профессионально подготовленных специалистов в области управления персоналом, в том числе – непосредственно для кадровых служб.

- в-четвертых, отсутствие развитой инфраструктуры рынка труда в большинстве периферийных городов России , что проявляется:

в ограниченном предложении квалифицированных специалистов;

в отсутствии профильных образовательных, посреднических и консалтинговых структур.

Выводы по главе

Таким образом, кадровая стратегия должна базироваться на таких принципах, как справедливость, последовательность, равенство, отсутствие дискриминации по возрасту, полу, религии, соблюдения трудового законодательства. Основная цель кадровой стратегии - это своевременное обеспечение оптимального баланса процессов комплектования, сохранения персонала, его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства и состояния рынка труда. Механизмом реализации кадровой стратегии является система планов, норм и нормативов, организационных, административных и социальных мер, направленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале.

## **2. Анализ специфики кадровой стратегии на предприятии нефтеперерабатывающей промышленности АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ»**

### **2.1. Характеристика АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ»**

АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ» осуществляет следующие основные виды деятельности:

- нефтепереработка, реализация нефтепродуктов и их производных;

- строительство и эксплуатация промышленных производств нефтехимии.

АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ» осуществляет производственную деятельность по переработке углеводородного сырья и реализацию нефтепродуктов в соответствии с имеющимися лицензиями (разрешениями) на осуществление следующих видов деятельности:

- эксплуатация химически опасных производственных объектов;
- эксплуатация взрывопожароопасных производственных объектов;
- осуществление деятельности по сбору, использованию, обезвреживанию, транспортировке, размещению (хранению) опасных отходов;
- эксплуатация гидротехнических сооружений;

АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ» включает в себя два крупных производственных комплекса - нефтеперерабатывающий завод и завод бензинов.

В состав нефтеперерабатывающего завода входят:

- установка первичной перегонки нефти ЭЛОУ-АВТ-7 мощностью 7 344 тыс. тонн/год по сырью, построенная в 1979 году, реконструированная в 2003 году и в период с 2008 по 2012 год;
- установка висбрекинга мощностью 1 800 тыс. тонн/год по сырью, построенная в 2003 году;
- комплекс гидроочистки средних дистиллятов, введенный в эксплуатацию в 2002 году;
- установка гидроочистки дизельного топлива мощностью 2 015 тыс. тонн/год по сырью, реконструированная в 2011-2012 годах;
- установка получения элементарной серы мощностью 35,14 тыс. тонн/год по продукту;
- установка получения дорожных битумов мощностью 102 тыс. тонн/год по продукту (по БНД 60/90), введенная в эксплуатацию в 2007 году [\[25\]](#).

## **2.2. Анализ кадровой политики АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ»**

Основной целью кадровой политики АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ» является привлечение на производства Общества высококвалифицированных специалистов, использование знаний и опыта персонала предприятия с максимальной эффективностью с целью получения стабильной прибыли за счет производства конкурентоспособной продукции.

Основными направлениями в решении кадровой политики Общества являются:

определение факторов, влияющих на потребность в кадрах в соответствии со стратегией развития Общества, количеством производимой продукции, применяемой технологией и т.д.;

проведение анализа профессионально-квалификационной структуры работающего персонала и персонала, необходимого для Общества;

определение качественной (выявление соответствия профессионально-квалификационным требованиям, анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы) и количественной (прогноз общей потребности в кадрах, оценка движения персонала) потребности в кадрах.

Одной из главных задач АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ» во взаимоотношениях с работниками является постоянное повышение уровня их квалификации в соответствии с изменяющимися производственными и социальными условиями.

Обучение работников осуществляется на основании детального изучения потребностей Общества.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников рабочих специальностей Общества проводится в техникуме нефтехимии и нефтепереработки г. Нижнекамска.

В целях совершенствования знаний руководящих работников и специалистов Общества, между АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ» и Институтом дополнительного профессионального обучения Казанского государственного технологического университета заключен договор на повышение квалификации руководителей и специалистов.

В 2015 году различными формами обучения было охвачено 4 455 работников Общества. Сумма затрат на обучение составила 25,6 млн рублей. Значительное внимание в Обществе уделяется и вопросам адаптации новых работников. Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, приобретении необходимых профессиональных навыков и развитии способностей. Для этого вновь принятым работникам организуется профессиональное обучение.

В целях адекватной оценки потенциала работников и наиболее рационального применения их профессиональных, интеллектуальных и творческих возможностей производится ротация работников. Ротация организуется регулярно и в отношении ко всем категориям работников.

Любой работник Общества, имеющий соответствующее образование, практический опыт, профессиональные, деловые, личностные и морально-этические качества, необходимые для выполнения обязанностей, соответствующих должности, может быть кандидатом для включения в состав кадрового резерва АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ». Включение работника в кадровый резерв Общества позволяет ему рассчитывать на занятие более высокооплачиваемой должности при возникновении вакантного места.

В связи с небольшими возможностями карьерного роста на предприятии, в настоящее время большое внимание уделяется материальному стимулированию сотрудников. Схема начисления зарплат, премий и бонусов понятна и известна всем сотрудникам.

Информирование о вознаграждениях по результатам работы и объяснение объективной разницы в их размерах помогает избежать чувства обиды и несправедливости у работников. Каждый из сотрудников знает и понимает какие усилия нужно приложить, чтобы повысить свой уровень дохода. Такая система вознаграждения практически полностью исключила возможность халатного отношения к работе, желание фиктивно поболеть и т.п.

В связи с достаточно молодым коллективом и отсутствием навыков накопления материальных ценностей на предприятии введена «понедельная», а для некоторых сотрудников «ежедневная» оплата труда.

В случае крайней необходимости (срочная оплата обучения, разбитая машина, «горящая путевка» и т.п.) практикуются авансовые платежи с рассрочкой платежа. Примечательно, что такие просьбы поступают напрямую руководителю

организации и не оформляются документально, что свидетельствует о здоровом, благоприятном климате коллектива и полном доверии друг другу.

Силами арендодателя, в пределах магазина, для всех сотрудников предприятия налажено льготное диетическое ежедневное питание самого высокого уровня. Для сотрудников компании АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ» это питание абсолютно бесплатно.

Одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом является разработка кадровой политики. В ходе данной выпускной квалификационной работы были определены цели и задачи кадровой политики АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ»

Цели кадровой политики:

1. Кадровая политика АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ» направлена на укрепление и развитие кадрового потенциала, создание благоприятного социально-психологического климата в обществе, формирование коллектива профессионалов, обладающих необходимыми компетенциями и способного работать командно для реализации стратегии предприятия – формирование конкурентоспособной, высокорентабельной и саморазвивающейся вертолетостроительной компании.
2. Кадровая политика является составной частью стратегии общества и представляет собой систему принципов, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом, а также комплекс мероприятий, направленных на выполнение основных задач кадровой политики.

Задачи кадровой политики:

1. Восстановление и развитие кадрового потенциала АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ». Обеспечение основных функциональных направлений деятельности предприятия носителями ключевых компетенций.
2. Отбор и организация оптимизации процесса продвижения кадрового резерва АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ», создание системы построения карьеры.
3. Создание системы корпоративного обучения управленческих кадров, а также системы управления знаниями и обмена опытом между предприятиями ПАО «ГАЗПРОМ».

4. Реализация задач по обеспечению оптимизации численности и структуры персонала предприятия в соответствии с программой технического перевооружения и производственным планом.

5. Реализация социальной политики. Обеспечение социальной защиты работников предприятия.

Показатели эффективности реализации кадровой политики.

В качестве критериев оценки эффективности кадровой и социальной политики установлены следующие показатели:

- Укомплектованность кадрами по ключевым компетенциям 90-100% (за счет реализации программы подбора, расстановки и подготовки высококвалифицированных кадров и системы корпоративного обучения).

- Наличие подготовленного кадрового резерва на 100% ключевых должностей руководителей.

- Наличие системы оценки деятельности работников (по категориям) и соответствующей мотивации/поощрения.

- Увеличение доли работников возрасте до 30 лет до 31%, от 30 до 40 лет до 28%. Снижение доли работников в возрасте старше 60 лет с 9,7 до 3%. Снижение среднего возраста с 44,5 до 42 лет.

- Реализация задач по обеспечению увеличения доли основных производственных рабочих в структуре персонала предприятия до 44% к 2015г. и до 46% к 2020г.

Высокое признание АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ» получил за постоянное пристальное внимание к проблемам молодежи и систематическую работу, направленную на привлечение и закрепление молодежи на предприятии. Завод обеспечивает занятость молодых специалистов, поддерживает инициативы молодых, создает «золотой» кадровый фонд. Молодежная политика предприятия является важнейшей частью системы работы с персоналом. В дальнейшем в рамках кадровой программы АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ» планируется продолжить работу в этом направлении.

Молодые специалисты (от 18 до 35 лет) принимают участие в ежегодных конкурсах профессионального мастерства.

На предприятии существует и успешно функционирует молодежное объединение «Взлет», которое является «визитной карточкой» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ». Молодежь организывает концерты к праздничным мероприятиям, а также активно участвует в них. На предприятии среди подразделений ежегодно проходит конкурс КВН. В целях закрепления кадров на предприятии ежегодно проводятся акции в поддержку молодых семей (дарятся подарки при вступлении в брак). К новогодним праздникам мамы и папы, у которых в течение года родились дети, получили карты гипермаркета на сумму 1000 рублей.

Молодым людям, уходящим в Российскую армию предприятие дарит подарки, чтобы был стимул вернуться после армии на завод.

31 января 2010 года стартовала программа «Школа производственного резерва» для руководителей среднего звена. Обучение проводят преподаватели Санкт-Петербургского института психологического менеджмента и HR-технологий по теме: «Производственный менеджмент: инструменты управления человеческими ресурсами». Кроме этого, главные специалисты АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ» знакомят обучающихся со структурой предприятия, современными методами управления производством, экономического анализа деятельности подразделения, системой обеспечения качества продукции. На занятиях также идет речь о влиянии кадровой политики на эффективность работы коллектива. По окончании обучения выдаются сертификаты.

С начала 2011 года на предприятии успешно внедряется программа бережливого производства на системной основе, что является необходимым и, можно сказать революционным для завода. Программа включает в себя мероприятия по внедрению во всех подразделениях завода системы «5С».

На данный момент на предприятии разработан корпоративный Кодекс.

Предприятие осуществляет набор квалифицированных специалистов из вне. Предприятие активно сотрудничает с ЦЗН, дает объявления в газету и на телевидение.

После проведения всех этапов отбора, руководство предприятия принимает решение о трудоустройстве кандидата. Ответственный за набор кадров, специалист готовит предложение о работе для кандидата, подписывает его у управляющего персоналом предприятия, руководителя подразделения, в котором открыта вакансия, функционального руководителя по направлению и предлагает ознакомиться кандидату с этим документом.

В случае подписания предложения о работе кандидатом, ему выдается список документов, необходимых для трудоустройства, и оговаривается примерная дата трудоустройства. Далее копия подписанного Предложения о работе с примерной датой трудоустройства передается в отдел кадров или сотруднику, ответственному за оформление трудоустройства.

В случае отклонения кандидата на любом из этапов, специалист по набору персонала сообщает об этом кандидату, благодарит его за проявленный интерес и сообщает о том, что данные кандидата остаются в базе данных кандидатов предприятия, и в случае появления вакансий, соответствующих уровню квалификации кандидата, с ним могут связаться.

Порядок оформления человека на работу на предприятие осуществляется согласно действующему Трудовому Кодексу РФ. Трудовые отношения работодатель регистрирует строго в письменном виде.

До подписания трудового договора сотрудник кадровой службы проводит ознакомление с локальными нормативными актами принимаемого работника: с правилами внутреннего трудового распорядка, положением об оплате труда, положением о служебных командировках, положением о защите персональных данных и иными локальными нормативными актами предприятия, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника. Об ознакомлении с этими документами делаются специальные отметки в журнале ознакомления работников с локальными нормативными актами или в листе ознакомления с локальными нормативными актами, проставляется дата ознакомления, ставится подпись и расшифровка подписи.

Сотрудник кадровой службы знакомит принимаемого работника с должностной инструкцией, в оригинале которой делается специальная отметка: «с инструкцией ознакомлен», проставляется дата ознакомления, ставится подпись и расшифровка подписи. На руки работнику выдается копия должностной инструкции, об этом тоже делается специальная отметка в оригинале должностной инструкции.

При заключении трудовых отношений первым делом оформляется трудовой договор. Лицо, поступающее на работу на АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ» обязывается предоставить все необходимые документы работодателю, согласно ТК РФ (паспорт, трудовая книжка, страховое свидетельство пенсионного страхования, документы воинского учёта и документы об образовании).[\[26\]](#) После работы с указанными документами, снятия копий с них, сотрудник кадровой службы возвращает

оригиналы документов владельцу (кроме трудовой книжки). С целью предоставления работнику установленных законом гарантий и льгот, сотрудник кадровой службы предлагает работнику предоставить дополнительные документы. К таким дополнительным документам, относятся:

- свидетельство о рождении ребенка;
- свидетельство о заключении брака;
- справка о беременности женщины (справка об ограничениях в работе в связи с беременностью);
- об инвалидности;
- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе физического лица по месту жительства на территории Российской Федерации (ИНН);

Но требовать от лица, поступающего на работу предоставления указанных документов в обязательном порядке, Работодатель не имеет права.

Следующий шаг при поступлении на работу - это получение от будущего сотрудника заявления о приеме на работу. Лицо, поступающее на работу, в отделе кадров заполняет бланк заявления о приеме на работу и передает его руководителю структурного подразделения. При подписании заявления руководитель структурного подразделения проверяет, является ли работник материально-ответственным лицом (далее МОЛ), в случае, если принимаемый Работник является МОЛ, то руководитель ставит на заявлении отметку «МОЛ», таким образом, иницируя заключение договора о материальной ответственности с сотрудником.

Издание приказа о приеме на работу. На основании заключенного трудового договора, в течение одного рабочего дня издается приказ о приеме сотрудника на работу. Проект приказа оформляется сотрудником отдела кадров по унифицированной форме № Т-1 или №Т-1а, утвержденные Постановлением Госкомстата РФ № 1 от 05.01.2004 г. «Об унифицированной форме первичной документации по учету труда и его оплаты», и передается на подпись руководителю предприятия. После того, как заключен трудовой договор, сотрудник может приступить к исполнению своих трудовых обязанностей, в том числе к реализации распорядительных функций.

Внесение записи о приеме на работу в трудовую книжку. На основании приказа о приеме человека на работу в его трудовую книжку сотрудник кадровой службы вносит запись о приеме на работу.

Работникам, поступающим на работу впервые, а также работникам, у которых трудовая книжка отсутствует и которые обратились с заявлением об оформлении новой трудовой книжки, в течение недели со дня приема на работу оформляется трудовая книжка действующего образца.

Оформление личной карточки. Сотрудник кадровой службы в течение трех рабочих дней со дня издания приказа о приеме на работу оформляет личную карточку работника по унифицированной форме № Т-2. Личная карточка формы Т-2 заполняется в одном экземпляре и подписывается сотрудником кадровой службы и самим работником.

Передача данных в бухгалтерию. Сотрудник отдела кадров передает копию приказа о приеме Работника в бухгалтерию предприятия, в качестве основания для осуществления начисления заработной платы работнику.

Выводы по главе

Таким образом, была проанализирована кадровая политика на примере нефтеперерабатывающего предприятия. Набору и отбору кадров на ПНПП уделяется особое внимание, персонал насчитывает порядка 2000 сотрудников. Основной целью набора персонала на ПНПП является своевременная комплектация компании эффективно работающим персоналом в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей. Для поиска и набора персонала, работник кадровой службы предприятия использует внутренние и внешние источники. Источники привлечения кадров выбираются по степени эффективности, срочности закрытия вакансии и выдвигаемой должности.

3. Разработка предложений по совершенствованию отдельных направлений кадровой стратегии на АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ»

В предыдущем разделе нами была рассмотрена кадровая стратегия и её отдельные направления на АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ», из чего можно сделать вывод, что предприятие использует открытую кадровую политику, т.е. для привлечения кадров используются не только внутренние источники, но и внешние.

Проанализировав работу кадровой службы на АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ», можно выявить следующие недостатки:

На начальном этапе набора персонала, специалист по кадрам руководствуется только требованиями заказ - заявки, пренебрегая составлению квалификационной карты или карты компетенций. В результате, первичный отбор проходит менее качественно и некорректно.

Предложение: Составлять квалификационную карту и карту компетенций, параллельно рассмотрению заказ - заявки.

Слабое сотрудничество с профессиональными высшими и средне - специальными учебными заведениями при наборе кадров, в результате чего происходит утечка молодых и свежих умов в другие организации, возможно и в конкурирующие.

Предложение: Разработать систему программ целевого обучения, студенческой практики и стажировки.

Специалист, проводящий конкурс резюме, опирается лишь на должностную инструкцию или заказ - заявку на набор сотрудника. Следствие - снижение качества работы специалиста по кадрам, так как информация о специфике выдвигаемой должности не раскрыта полностью.

Предложение: Начать составление портрета «идеального» кандидата в процессе набора.

Тестирования проводятся кадровыми работниками, часто не совсем компетентными в данном вопросе.

При отборе, компания не использует систему проверки кандидатов на законность, что ведёт к рискам.

Предложение: Воспользоваться услугами служб безопасности и служб содействию бизнеса

Предложение: Ввести должность психолога в отдел кадров.

Не отлажена система оценки кандидата, на некоторые должности отсутствует полностью.

Предложение: Разработать модель оценки кандидатов с помощью беседы, направленной на выявление профессиональных качеств; подобрать

специализированные тестовые методики; ввести программу по решению кейсовых заданий для кандидатов. Сложность и срок выполнения задачи должен соответствовать уровню выдвигаемой вакансии.

Отсутствие важных HR-систем.

Предложение: Ввести такие системы, как грейдирование, система компенсаций и льгот, модель компетенций, оценка персонала, ассесмент центры, Induction, кадровый резерв, система развития карьеры, измерение удовлетворенности, вовлеченности, клиентоориентированности, причин текучести и т.д.

Предлагаю рассмотреть выявленные нами положения в виде таблицы:

Таблица 3.1 - Выявленные недостатки в системе кадровой политики на АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ» и предложения по совершенствованию

Недостатки	Предложения
На начальном этапе набора руководствуются только заказ - заявкой	Составлять квалификационную карту и карту компетенций
Слабое сотрудничество с ВУЗами	Наладить сотрудничество для набора
Проводя конкурс резюме опираются только на должностную инструкцию	Составление «идеального кандидата»
Тестирования проводятся кадровыми работниками	Ввести должность психолога отдела кадров
Не используется система проверки кандидатов	Воспользоваться услугами служб безопасности и служб содействия бизнесу

После выявленных нами недостатков и предложений по совершенствованию работы кадровой службы на ПНПП, хотелось бы рассмотреть действующую схему набора и отбора персонала на АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ» и предложить новую, усовершенствованную (Рис. 3.1, Приложение 2 и 3).

Среди главных достоинств АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ» можно выделить:

- «белая зарплата»
- стабильное предприятие
- примеры роста в компании
- работа кадровой службы отлажена
- ведется работа в соответствии с законодательством
- есть высокопотенциальные и высокоэффективные сотрудники.

Персонал предприятия насчитывает порядка 2000 сотрудников, поэтому была разработана HR-стратегия на 2017-2020 год.

**HR стратегия** — это набор основных правил, целей и задач работы с персоналом, уточненных с учетом бизнес - стратегии, типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики компании.[\[27\]](#)

Блоки HR аудита компании:

1. Организационная структура/обязанности/компетенции
2. Оценка функционала и грейдирование
3. Набор персонала
4. Управление эффективностью
5. Развитие, коучинг и обучение
6. Преемственность и планирование карьеры
7. Компенсации и льготы
8. Кадровый документооборот и программное обеспечение

Организационная структура/обязанности/компетенции, выводы по блоку:

- Организационная структура утверждена частично и находится в постоянной доработке
- Необходимо создать эффективную структуру
- Ввести положение о структурном подразделении

На АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ» требуется разработка или доработка должностных инструкций

Проанализировав систему набора персонала, можно отметить следующее:

- Набор проводится профессионально с использованием оценки по системе SHL
- Создать и внедрить единую систему компетенций и оценки
- Необходимо пересмотреть всю систему и методы набора

Что касается управления эффективностью, то следует отметить:

- Необходимо разработать и внедрить систему оценки эффективности работников

Анализ и внесение предложений в систему развития, коучинга и обучения:

- Нет единого подхода и структурного подразделения по обучению и развитию
- Необходимо разработать общую концепцию по работе с ВУЗами и профшколами, работа ведется точечно
- Разработать единую политику, создавать и реализовывать ежегодные планы обучения
- Обучать руководителей лидерским навыкам
- Обучать сотрудников методам коучинга (руководители, наставники и т.д.)

Разработанная стратегия на 2017-2020 заключается в непрерывной поддержке бизнеса через привлечение и развитие бизнес – ориентированного, лояльного и вовлеченного персонала (Приложение 4).

Выводы по главе

Было проанализировано состояние и направление кадровой стратегии предприятия нефтеперерабатывающей промышленности и влияние отраслевой специфики организации на ее кадровую стратегию. Обнаруженные недостатки проанализированы и предложены мероприятия чтобы усовершенствовать кадровую политику анализируемого предприятия, и позволить рационально сформировывать кадровую стратегию.

## **Заключение**

Зачастую, понятия набора и отбора путают, поэтому в ходе написания работы были подробно рассмотрены теоретические аспекты каждого процесса.

Таким образом, выполнение поставленных исследовательских задач позволило получить следующие **основные результаты исследования**:

Было выявлено, что содержание оперативного кадрового планирования не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций организации в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации.

Практическая часть курсовой рассматривается на примере АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ», главными целями которого являются: построение прибыльного и долгосрочного бизнеса; производство качественной продукции; разработка эффективной маркетинговой стратегии; разработка программ по привлекательности бизнеса для акционеров, партнёров и сотрудников; поддержание и усиление привлекательности имиджа предприятия; привлечение высокопрофессиональных и уникальных кадров.

В ходе написания проекта была проведена характеристика деятельности АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ», разработана HR – стратегия на 2017-2020 годы.

Набору и отбору кадров на АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ» уделяется особое внимание, персонал насчитывает порядка 2000 сотрудников. Основной целью набора персонала на предприятие является своевременная комплектация компании эффективно работающим персоналом в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей.

Для поиска и набора персонала, работник кадровой службы предприятия использует внутренние и внешние источники. Источники привлечения кадров выбираются по степени эффективности, срочности закрытия вакансии и выдвигаемой должности.

В процессе отбора лучших кандидатов, работник кадровой службы предприятия использует такие методики, как проведение интервью, собеседований, проверка рекомендаций, тестовые методики, в том числе с использованием инструментов SHL.

Принятие решения о трудоустройстве и последующий порядок приёма на работу осуществляются на предприятии строго в соответствии с трудовым законодательством.

В работе, помимо выявления достоинств и недостатков были разработаны и предложены возможные пути решения некоторых несовершенств.

## Список литературы

1. Александрова Е.А. Преимущества и недостатки внутреннего рекрутмента: научные труды / Е.А. Александрова, А.А. Фобьянчук. – М.: МАТИ, 2009.
2. Афоничкин, А.И. Основы менеджмента / А.И. Афоничкин. – СПб.: Питер, 2014.
3. Баженова Т.Е. Создание системы управления персоналом / Т.Е. Баженова. – СПб.: Питер, 2011.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. - М.: Гардарика, 2013.
5. Галаева Е.Е. Направления и механизмы профессионально-квалификационного роста работников на предприятии / Е.Е. Галаева // Общество и экономика. – 2015. -№ 7-8.
6. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами / Генкин Б.М., Никитина И.А. – М.: Академия, 2013
7. Герчиков В.И. Функции и структура службы управления человеческими ресурсами. – М.: АСТ, 2013.
8. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Дж. Иванцевич, А. Лобанов. - Москва: АСТ, 2013.
9. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: ГАУ, 2007.
10. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. - М.: АСТ, 2014
11. Лафта Д.К. Эффективность менеджмента организации / Д.К. Лафта. - М.: Русская деловая литература, 2014.
12. Пул М., Уорнен М. Управление человеческими ресурсами / М. Пул, М. Уорнен. - СПб.: Питер, 2014
13. Меликьян Г.Г., Колосова Р.П. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Г.Г. Меликьян, Р.П. Колосова. – М.: Академия, 2014.
14. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. - М.: Академия, 2014
15. Мазурик Л.Л. Персональный HR-ответ // Директор по персоналу. – 2014 №1.
16. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. - М.: Аспект-Пресс, 2013.
17. Скоробогатов Э.И., Миронова В.В. Управление персоналом в организациях республики: анализ практики / Э.И. Скоробогатов, В.В. Миронова // Кадровая

служба. – 2016. -№1.

18. Шинкаренко О.Н. Управление персоналом организации / О.Н. Шинкаренко. - М: Дело и Сервис, 2014.
19. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон: принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г. // URL: <http://www.zakonrf.info/tk>.
20. Официальный сайт АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ» // URL: <http://mnpz.gazprom-neft.ru>.

## Приложение 1

Основной целью набора персонала является своевременная комплектация компании эффективно работающим персоналом в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей предприятия.

Набор персонала находится в компетенции генерального директора организации. Информация о соискателях носит конфиденциальный характер и должна храниться соответствующим образом. Организация набора персонала в компании осуществляется в соответствии с действующим законодательством.

Причинами возникновения вакансии могут быть:

- введение новой единицы в штатное расписание
- увольнение сотрудника
- перевод сотрудника на другую должность
- декретный отпуск

Источники поиска персонала:

Набор и отбор персонала на предприятии осуществляется при помощи следующих источников:

- внутренних (Кадровый резерв, внутренние базы данных кандидатов);
- внешних (СМИ, Кадровые агентства, специализированные высшие и средние профессиональные учебные заведения, Службы занятости населения).

При открытии любой вакансии сотрудники предприятия могут участвовать в конкурсе на замещение данной вакансии на общих основаниях. При рассмотрении кандидатов на замещение вакансий специалистов и руководителей приоритет имеют сотрудники компании, зачисленные в кадровый резерв по результатам

деловой оценки. В случае, если открытая вакансия является интересной для сотрудника, он рассматривается на данную позицию на общих основаниях, проходя все этапы отбора, и в случае их успешного прохождения, переводится на вакантную должность в сроки, учитывающие сроки замещения вакансии, открывающейся на его текущую должность, а также его участие в адаптации и стажировке специалиста, принимаемого на его текущую должность.

Поиск и набор персонала осуществляется также при помощи размещения информации об открытых на предприятии вакансиях в средствах массовой информации (специализированных сайтах, профессиональных форумах на различных Интернет ресурсах, газетах, и др.). При размещении информации об открытой вакансии важно создание позитивного образа работодателя. Размещаемая в открытых источниках информация о вакансии должна быть достоверной и содержать необходимые сведения о должности и квалификационных требованиях.

Отбор кандидатов на рабочие вакансии:

Первичный отбор кандидатов на эти вакансии осуществляется по результатам выборки резюме, телефонного интервью, в ходе которого выясняется соответствие кандидата формальным требованиям заявки. По итогам телефонного интервью принимается решение о необходимости проведения собеседования, его приглашают для собеседования к руководителю. В процессе беседы, руководитель старается сделать оценку соискателя: определить тип личности, определить ситуацию выбора карьеры, основные мотивы и ожидания от будущей должности. Особенное внимание уделяется личностным характеристикам соискателя, возможность вхождения в маленький сплоченный коллектив. Для определения уровня квалификации предлагается выполнить тестовое задание, состоящие из перечня основных операций, выполняемых на этой должности. Оценка уровня квалификации соискателя производится руководителем с привлечением технического директора. По его итогам выносятся решение о пригодности данного соискателя, требуемом объеме, видах и сроках дополнительного обучения.

Этапы отбора кандидатов на вакансии специалистов:

Первичный отбор кандидатов для замещения открытой вакансии осуществляется генеральным директором. Начинается с момента первого обращения кандидата и включает в себя:

- проведение первичного собеседования по телефону

- первичный отбор по резюме
- отбор в процессе личной беседы

Задача первичного отбора кандидатов – уточнение информации о соответствии кандидатов формальным требованиям заказ - заявки (пол, возраст, образование, опыт работы, квалификационные характеристики и профессиональные навыки); оценка навыков делового общения кандидатов и возможное соответствие их корпоративной культуре предприятия; а также формирование и поддержание интереса к вакансии и позитивного образа компании-работодателя у кандидатов.

В случае соответствия указанных в резюме характеристик кандидата формальным требованиям соискатель приглашается на собеседование.

Собеседование направлено на сбор информации об уровне квалификации кандидата, его основных профессиональных компетенциях, трудовой мотивации, выявление и оценка его деловых и личностных качеств и соответствии кандидата корпоративной культуре предприятия, а также формирование и поддержание интереса к вакансии и создание позитивного образа компании - работодателя в целом.

Итогом собеседования должно стать составление психологического портрета кандидата, содержащее:

- личностный портрет кандидата (описание свойств личности и возможных причин, их обуславливающих, интеллектуальных особенностей, стиля межличностных взаимоотношений, деловых качеств, потенциала профессионального и карьерного роста)
- выводы (преломление личностного портрета кандидата на требования к должности и прогноз эффективности кандидата в должности)
- рекомендации (рекомендуется кандидат на данную должность или нет, либо он рекомендуется на другую должность)

Оценка профессионального уровня происходит: в процессе решения кейсовых заданий, позволяющих оценить необходимые профессиональные навыки кандидатов и их компетенции. Срок выполнения кейсового задания оговаривается индивидуально в зависимости от вакантной должности и сложности задания.

Основные задачи данного этапа: оценка руководителем профессионального уровня кандидата, знания им регламентирующих документов, регулирующих деятельность в данной должности, возможные перспективы его развития, личной и

профессиональной совместимости с ним существующей команды, оценка вероятности успешной интеграции кандидата в подразделении.

В случае успешного прохождения всех испытаний соискателем рассматриваются возможности карьерного роста в организации, намечаются программы дополнительной подготовки. Кандидату выдается список документов, необходимых для трудоустройства, и оговаривается примерная дата трудоустройства.

В случае отклонения кандидата на любом из этапов генеральный директор сообщает об этом кандидату, благодарит его за проявленный интерес и сообщает о том, что данные кандидата остаются в базе данных кандидатов, и в случае появления вакансий, соответствующих уровню квалификации кандидата, с ним могут связаться.

Следующим этапом в процессе отбора кадров в АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ» является сбор рекомендаций с предыдущих мест работы кандидата. В ходе сбора рекомендаций проверяется точность сведений, указанных в резюме кандидата, а также собираются отзывы о профессиональных и личностных качествах кандидата. Собранные рекомендации являются дополнительной информацией о кандидате и не должны иметь решающее значение при принятии решения о трудоустройстве.

## **Приложение 2**

Поступление заказ - заявки на набор персонала

Внутренние источники

Внешние источники

Собеседование

Сбор рекомендаций

Решение о найме

Помещение резюме в базу данных

нет

Рекрутинговые агентства для ТОП - специалистов

Тестирование

Первичный отбор (тел. интервью, просмотр резюме, анкетирование)

да

Действующая система набора и отбора на АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ»

## Приложение 3



Предлагаемая система набора и отбора

## Приложение 4

Планы 2017 -2020:

Структура:

- Разработать структуру и пересмотреть функционал
- Разработать структуру HR департамента и пересмотреть функционал
- Проводить сокращения

Культура, ценности

- Пересмотреть и создать

- Набор
- Пересмотреть принципы набора
- Развитие и обучение
- Работа с ВУЗами
- Определение высокопотенциальных, высокоэффективных и ключевых сотрудников

Планы 2017-2020:

Структура:

- Внедрение изменений

Набор:

- Пересмотр принципов набора
- Запуск ассесмент центров
- Проведение внутреннего обучения для руководителей по навыкам проведения интервью

Обучение:

- Разработка системы обучения
- Запуск программ лидерства
- Работа с ВУЗами и ТУ
- Приоритеты: лидерство, вовлеченность, межфункциональное командообразование
- Зарплаты:
- Создание системы компенсаций и льгот, частичное внедрение
- Участие в обзоре зарплат

Компетенции:

- Пересмотр профессиональных и создание лидерских и корпоративных компетенций
- Создание и внедрение системы оценки по компетенциям

Культура, ценности

- Каскадирование

- Проведения опросников: вовлеченность персонала и удовлетворение персонала, и работа с результатами
- Работа с планами развития карьеры сотрудников
- Программы обучения для ключевых, высокопотенциальных и топ- сотрудников
- Работа над улучшением имиджа/бренда работодателя

Результат, к которому ПНПП должен стремиться к 2020 году:

- Быть привлекательным работодателем
- Жить ценностями предприятия
- Создать сильную, стабильную и замотивированную Топ-команду
- Иметь все необходимые HR системы
- Нанимать лучшие таланты
- Нанимать замотивированный персонал
- Быть эффективными и бизнес - ориентированными

1. Галаева Е.Е. Направления и механизмы профессионально-квалификационного роста работников на предприятии / Е.Е. Галаева // Общество и экономика. – 2015. -№ 7-8. – С.146-161. [↑](#)
2. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. - М.: Гардарика, 2013. - с. 122 [↑](#)
3. Афоничкин А.И. Основы менеджмента / А.И. Афоничкин. – СПб.: Питер, 2014. - с.322 [↑](#)
4. Лафта Д.К. Эффективность менеджмента организации / Д.К. Лафта. - М.: Русская деловая литература, 2014. - с.202 [↑](#)
5. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. - М.: Аспект-Пресс, 2013. - с.122 [↑](#)
6. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами / Генкин Б.М., Никитина И.А. – М.: Академия, 2013. – с.128 [↑](#)

7. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. - М.: АСТ, 2014. - с.122 [↑](#)
8. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Дж. Иванцевич, А. Лобанов. - Москва: АСТ, 2013. -с. 196 [↑](#)
9. Меликьян Г.Г., Колосова Р.П. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Г.Г. Меликьян, Р.П. Колосова. - М.: Академия, 2014. - с.86 [↑](#)
10. Скоробогатов Э.И., Миронова В.В. Управление персоналом в организациях республики: анализ практики / Э.И. Скоробогатов, В.В. Миронова // Кадровая служба. - 2016. -№1. - С. 59-63. [↑](#)
11. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом/Дж. Иванцевич, А. Лобанов. - Москва: АСТ, 2013. - с.156 [↑](#)
12. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами / Генкин Б.М., Никитина И.А. - М.: Академия, 2013. - с.158 [↑](#)
13. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами / Генкин Б.М., Никитина И.А. - М.: Академия, 2013. - с.159 [↑](#)
14. Герчиков В.И. Функции и структура службы управления человеческими ресурсами. - М.: АСТ, 2013. - с.98 [↑](#)
15. Пул М., Уорнен М. Управление человеческими ресурсами / М. Пул, М. Уорнен. - СПб.: Питер, 2014. -с.156 [↑](#)
16. Пул, М., Уорнен, М. Управление человеческими ресурсами / М. Пул, М. Уорнен. - СПб.: Питер, 2014. -с.122 [↑](#)
17. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами / Генкин Б.М., Никитина И.А. - М.: Академия, 2013. -с.156 [↑](#)

18. Герчиков В.И. Функции и структура службы управления человеческими ресурсами. – М.: АСТ, 2013. – 98 с. [↑](#)
19. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом/Дж. Иванцевич, А. Лобанов. – Москва: АСТ, 2013. –с.134 [↑](#)
20. Шинкаренко О.Н. Управление персоналом организации / О.Н. Шинкаренко. – М: Дело и Сервис, 2014. – 225 с. [↑](#)
21. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М.: Академия, 2014. – с.221 [↑](#)
22. Баженова Т.Е. Создание системы управления персоналом / Т.Е. Баженова. – СПб.: Питер, 2011. – С. 68. [↑](#)
23. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: ГАУ, 2007. – С. 87. [↑](#)
24. Александрова Е.А. Преимущества и недостатки внутреннего рекрутмента: научные труды / Е.А. Александрова, А.А. Фобьянчук. – М.: МАТИ, 2009. – С. 79. [↑](#)
25. Официальный сайт АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МНПЗ» URL: <http://mnpz.gazprom-neft.ru> (дата обращения 25.07.2017) [↑](#)
26. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон: принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г. // URL: <http://www.zakonrf.info/tk/> (дата обращения 21.06.2017). [↑](#)
27. Мазурик Л.Л. Персональный HR-ответ// Директор по персоналу. – 2014 №1., с 43-46 [↑](#)