

Ходырева А.М.

студент

2 курс, факультет «Институт менеджмента, экономики и

предпринимательства»

Оренбургский Государственный университет

Россия, г. Оренбург

АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

***Аннотация:** В статье рассматривается кадровая политика предприятия, ее достоинства и ее недостатки, анализируется кадровый состав персонала предприятия. Особое внимание обращено на выявленные проблемы кадровой политики и даны предложения по развитию кадрового потенциала.*

***Ключевые слова:** кадровая политика, управление персоналом, кадровый потенциал, структура кадров, кадровые службы.*

***Abstract:** The article examines the personnel policy of the enterprise, its advantages and disadvantages, analyzes the personnel composition of the company's personnel. Special attention is paid to the identified problems of personnel policy and proposals for the development of human resources are given.*

***Keywords:** personnel policy, personnel management, human resources potential, personnel structure, personnel services.*

Введение

На сегодняшний день кадровая политика является важным элементом деятельности любого предприятия. При этом следует отметить, что действующее законодательство не содержит определения кадровой политики предприятия.

Рассмотрев различные источники по теме, наиболее универсальным является определение кадровой политики, изложенное в пособии по кадровой работе В.Р. Веснина «Практический менеджмент»: «Под кадровой политикой, обычно понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральное направление и основы работы с кадрами, общие и специфические требования к ним и разрабатывается собственниками организации, высшим руководством, кадровыми службами» [1].

Кадровую политику традиционно понимают в двух аспектах: с одной стороны, как систему определенных и сформулированных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией предприятия, а с другой, как набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, действующих только на данном предприятии при решении конкретных кадровых вопросов [2].

Целью кадровой политики как системы управления персоналом являются достижение, сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала предприятия, создание высокопроизводительного коллектива, позволяющего достигать наиболее высоких конечных результатов деятельности предприятия.

Таким образом, можно сказать, что кадровая политика является составной частью стратегически ориентированной политики предприятия в целом.

Анализ кадровой политики предприятия

Для того чтобы обеспечить эффективную работу предприятия, необходимо, чтобы персонал был компетентен, работоспособен и надежен. Персонал ООО «Газпром добыча Оренбург» рассматривается как наиболее ценный ресурс предприятия.

Формирование кадровой политики ООО «Газпром добыча Оренбург» (далее – Общество) определяет способы, направление и содержание работы с персоналом. В данном базовом направлении участвуют не только работники кадровых служб, но и руководители разных уровней. Структурно в Обществе это выражается так: кадровая политика организации формируется руководством Общества, реализуется кадровой службой администрации Общества и контролируется исполнителями в структурных подразделениях Общества на местах.

Формирование кадровой политики Общества начинается с определения **миссии предприятия**.

Миссия ООО «Газпром добыча Оренбург», сформулирована в Стратегии развития Общества до 2050 года и определена как «Содействие экономическому развитию Оренбургского региона и Российской Федерации путем производства углеводородсодержащей продукции и оказания услуг требуемого качества».

Стратегической целью Общества является обеспечение запланированных объемов добычи углеводородного сырья и прирост запасов газа в результате проведения геологоразведочных работ для поддержания финансовой стабильности Общества в условиях инновационного развития производства и человеческого потенциала при соблюдении всех мер по предупреждению происшествий и минимизации негативного воздействия на окружающую среду.

В рамках исследования были рассмотрены факторы, влияющие на тип кадровой политики, элементы концепции кадровой политики Общества и проанализирован кадровый потенциал Общества.

Формулирование кадровой политики Общества осуществляется под влиянием ряда факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние.

Внешние факторы: национальное трудовое законодательство, экономическая конъюнктура, общие перспективы развития рынка труда и взаимоотношение с отраслевым профсоюзом ПАО «Газпром».

Несмотря на сложности внешними факторами можно и нужно управлять, например, учитывая их при разработке стратегии управления кадрами. Кадровая политика Общества адаптирована к новым требованиям. Это проявилось в ужесточении методов отбора кандидатов, повышении требований к уровню их компетенций.

Ограничительные меры в условиях пандемии 2020-2021 годов, как внешний фактор, потребовали от руководства Общества временный отказ от приема новых сотрудников и, соответственно, проведение ротации и/или оптимальной расстановки персонала с целью неукоснительного выполнения поставленных задач перед Обществом и повышения эффективности кадрового состава. Такие меры позволили минимизировать отрицательное воздействие внешних факторов, сохранить и повысить необходимый для стабильной работы компании уровень качества кадров.

К внутренним факторам кадровой политики Общества можно отнести:

1. Этап развития предприятия.

Оренбургское нефтегазоконденсатное месторождение, разрабатываемое Обществом было открыто 6 ноября 1966 года. Начиная с 1985 года месторождение вошло в стадию падающей добычи: в результате отбора углеводородного сырья пластовое давление снижается, обводнение скважин и солеотложение в трубопроводах прогрессируют. В настоящее время перед Обществом стоит задача эффективной доработки Оренбургского НГКМ за

счет интенсификации притока, в том числе уточнения параметров разработки месторождения. Строятся новые скважины, проводится восстановление низкодебитных скважин.

2. Специфика производственной деятельности, определяющая стиль управления и структуру предприятия.

ООО «Газпром добыча Оренбург» является 100%-дочерним предприятием ПАО «Газпром». Производственные объекты Общества расположены на территории Оренбургской области, республик Башкортостан и Татарстан. В состав Общества входят 10 обособленных структурных подразделений и 10 подразделений при администрации Общества. Организационная структура Общества – линейно-функциональная. Стиль управления – централизованный, командный.

3. Условия труда и наличие вредных и опасных факторов. Оренбургское нефтегазоконденсатное месторождение (ОНГКМ), содержит уникальный состав углеводородного многокомпонентного сырья, при этом оно характеризуется наличием агрессивных сероводорода и углекислого газа, а также высоким содержанием этана и гелия.

Создание безопасных условий труда, сохранение жизни и здоровья работников - безусловный приоритет для Общества. Общество стремится к минимизации рисков возникновения пожаров, аварий и инцидентов на опасных производственных объектах, формированию культуры производственной безопасности и совершенствованию системы управления производственной безопасностью.

Основным документом, регулирующим деятельность компании в сфере производственной безопасности, является Политика ПАО «Газпром» в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, безопасности дорожного движения.

4. Финансовые возможности предприятия.

На основании открытой информации в таблице 1 представлены финансовые показатели, характеризующих структуру бухгалтерского баланса Общества, его финансовую устойчивость организации.

Таблица 1 - Структура бухгалтерского баланса Общества

Финансовый показатель	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016
Чистые активы	53 608 843	показать	33 763 761	34 072 747	32 884 185	31 739 781	41 234 566
Коэффициент автономии (норма: 0,5 и более)	показать	0.71	0.68	0.68	0.66	0.73	0.77
Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5-2 и выше)	1.4	показать	1.1	1.4	1.3	1.4	1.7

Финансовые показатели, а также основные показатели рентабельности по годам отображены на графике.

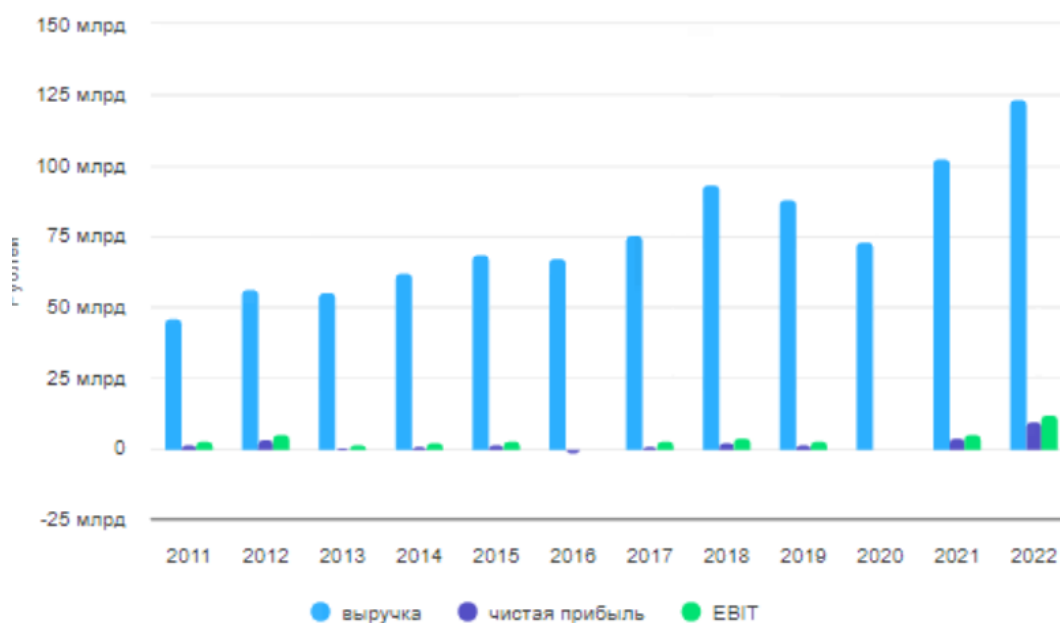


Рисунок 1 - Финансовые показатели, а также основные показатели рентабельности по годам

Показатели информируют нас о высокой степени финансовой устойчивости Общества. Финансовые возможности предприятия

обеспечивают успешное выполнение стоящих перед ним задач, как в текущем, так и в долгосрочном периоде.

5. Наличие сформировавшейся и эффективной организационной и корпоративной культуры, сложившиеся корпоративные традиции.

На основе положений Кодекса корпоративной этики ПАО «Газпром» в Обществе был разработан и внедрен Кодекс корпоративной этики ООО «Газпром добыча Оренбург». Он учитывает общепринятые нормы корпоративной и деловой этики, опыт лучших российских и зарубежных практик корпоративного управления, а также закрепляет корпоративные ценности Общества и определяет наиболее важные правила делового поведения.

Согласно принятого Кодекса корпоративными ценностями Общества являются:

- профессионализм – глубокое знание своей специальности, своевременное и качественное выполнение поставленных задач, постоянное совершенствование профессиональных знаний и умений;

- инициативность – активность и самостоятельность работников в оптимизации производственного процесса;

- бережливость – ответственный и бережный подход к использованию активов Общества, к собственному рабочему времени и рабочему времени других работников;

- взаимное уважение – командный дух в работе, доверие, доброжелательность и сотрудничество в процессе решения поставленных задач;

- открытость к диалогу – открытый и честный обмен информацией, готовность совместно выработать оптимальное решение;

- преемственность – уважение к труду и опыту старших поколений, общение начинающих с ветеранами труда, профессиональное обучение и наставничество;

- имидж – использование приемов и стратегий, направленных на создание позитивного мнения об Обществе.

Учитывая внешние и внутренние факторы кадровая политика предприятия определяет способы, направления и содержание работы с персоналом.

К основным целям кадровой политики Общества в области управления человеческими ресурсами, сформулированным в разделе «Управление персоналом» Стратегии развития Общества до 2050 года отнесены:

- перспективное планирование трудовых ресурсов;
- проектирование оптимальной организационной структуры;
- комплектование штата;
- обучение, развитие и обеспечение условий для привлечения и удержания персонала требуемой квалификации,
- формирования моральной и материальной системы мотивации персонала к выполнению поставленных задач.

Рассмотрим реализацию поставленных целей кадровой политики в Обществе.

Перспективное планирование трудовых ресурсов.

Ежегодно ПАО «Газпром» в рамках планирования трудовых ресурсов утверждает План работ в области планирования и использования трудовых ресурсов. На его основе Общество разрабатывает и утверждает План работы Общества в области нормирования труда.

Данный план предусматривает проведение расчета прогнозов численности и потребности в трудовых ресурсах структурных подразделений Общества, а также проведение экспертизы предпроектной и проектной документации по реконструкции, техническому перевооружению и новому строительству объектов ПАО «Газпром» и Общества в части определения потребности в эксплуатационном персонале.

Для установления методологии и единых подходов в определении прогнозов численности в Обществе разработаны, утверждены, введены в действие соответствующими приказами следующие локально-нормативные и регламентирующие акты:

- Положение о перспективном планировании численности трудовых ресурсов ПАО «Газпром»;
- Порядок планирования и контроля численности работников ООО «Газпром добыча Оренбург»;
- Порядок проведения расчётов нормативной численности работников ООО «Газпром добыча Оренбург»;
- Порядок определения требований к квалификации персонала ООО «Газпром добыча Оренбург».

Проектирование оптимальной организационной структуры.

В целях оптимизации процесса разработки, согласования и изменения организационных структур дочерних обществ ПАО «Газпром» в 2022 году актуализирован (с учетом изменений) и введен в действие Порядок рассмотрения и согласования организационных структур дочерних обществ ПАО «Газпром». Данный Порядок разработан в целях регламентации вопросов рассмотрения и согласования организационных структур дочерних обществ и иных организаций ПАО «Газпром» и изменений к ним, проверки расчетов их нормативной численности, включая вопросы взаимодействия с Департаментом ПАО «Газпром», одной из задач которого является формирование и реализация единой политики в области организационного проектирования, планирования потребности в персонале ПАО «Газпром».

В соответствии с требованиями Порядка, рассмотрение предложений дочерних обществ ПАО «Газпром» об изменении действующей организационной структуры осуществляется на основании корпоративных требований, изложенных в соответствующих отраслевых нормативных сборниках. Нормативные сборники предназначены для определения

нормативной численности и составления штатных расписаний руководителей, специалистов и других служащих, а также упорядочения наименований структурных подразделений, входящих в состав обособленного структурного подразделения Общества. В нормативных сборниках также определяется номенклатура должностей служащих и профессий рабочих.

Комплектование штата.

До 2020 года кадровая политика Общества являлась закрытой, то есть поиск новых работников с внешнего рынка труда касался в основном низших должностей. Из плюсов такого типа можно отметить наличие возможностей для карьерного роста собственных кадров, вовлеченность сотрудников в корпоративную культуру, а значит и облегчение процесса адаптации, мотивация работников построена не только на финансовых механизмах, но еще и на моральных. Однако из-за отсутствия внешних кадровых вливаний профессиональное развитие персонала замедлено.

Далее наблюдается смена «вектора» кадровой политики на более открытую. Открытой кадровой политике свойственно:

- поиск на внешнем рынке труда работников на любые должности, всех уровней;
- большие возможности для найма высокопрофессионального персонала;
- для профессионального роста кадров используются внешние учебные заведения или программы повышения квалификации;
- мотивационные инструменты и стимулы прямые: финансовые поощрения или дисциплинарные наказания.

При этом к недостаткам открытого типа политики можно отнести увеличение срока и задействованных ресурсов адаптации нового персонала и замедление карьерного роста у действующих сотрудников, так как руководству становится проще нанять специалиста с рынка, чем растить своего.

С целью обеспечения преемственности и непрерывности процесса управления и корпоративной культуры в Обществе действует Положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности Общества. В целях подбора молодых специалистов, обладающих наиболее высоким уровнем развития профессиональных компетенций, а также личностными качествами, обеспечивающими высокую производительность труда, для восполнения актуальной и перспективной потребности Общества в инженерно-техническом персонале посредством формирования эффективного кадрового резерва из числа молодых специалистов в 2021 году утверждена и введена в действие программа «Формула успеха». Ее задача заключается в создании среды равных возможностей в сфере профессиональной самореализации для выпускников средних и высших профессиональных учебных заведений на региональном рынке труда.

Список используемых источников:

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2011, с. 196.
2. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2008. - с.282
3. Малахова Е.А. Повышение эффективности системы мотивации персонала на предприятии / Е.А. Малахова; науч. рук. Г.А. Семакина // Наука. Технологии. Инновации: сб. науч. тр.: в 9 ч., Новосибирск, 1-5 дек. 2015 г. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2015. – Ч. 4. – с. 287-288.
4. Зайцева Т.В. Управление развитием человеческих ресурсов: Монография - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. – с. 128
URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=304426>

5. Годованцева А.В., Сущность, цели и задачи кадровой политики / А.В. Годованцева; науч. рук. Ю.С. Чернышева // Форум молодых ученых 1(53) – С. 87 URL: <http://forum-nauka.ru/>

6. Коробейникова, К.А. Разработка эффективной кадровой политики предприятия (организации) / К.А. Коробейникова. // Молодой ученый. – 2019. – № 42 (228). – с. 208-210. – URL: <https://moluch.ru/archive/228/53081/>

7. Меркушева М.В. Особенности формирования кадровой политики в современных условиях / М.В. Меркушева. // Экономика труда. – 2020. – Том 7 №2. – с. 173-180.