

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы управления персоналом организации

Обучающийся

Е.С. Калинина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Аннотация

Выпускная квалификационная работа включает: 87 страниц, 5 таблиц, 33 рисунка; используемых источников - 59.

Ключевые слова: предприятие, кадры, персонал, управление персоналом, эффективность, развитие, стабильность

Объект исследования: НГДУ «Лянторнефть».

Предмет исследования: система управления персоналом как ключевым ресурсом НГДУ «Лянторнефть».

ВКР включает в себя введение, 3 раздела, заключение и перечень использованных источников.

Во введении рассматривается значимость исследования, конкретная цель, поставленная перед исследованием, задачи исследования, предмет и объект исследования, теоретическая база, а также общая структура работы как части ВКР.

В первом разделе рассматриваются методологические и теоретические аспекты системы управления работниками на предприятии.

Во втором разделе исследуются особенности системы управления кадрами в НГДУ «Лянторнефть», а также обозначены проблемные зоны в области осуществления управления кадрами в исследуемом предприятии.

Особенностью третьего раздела ВКР выступает её проектное направление. В рамках него предусмотрены меры, позволяющие улучшить систему управления кадрами в НГДУ «Лянторнефть» и проводится оценка их эффективности применительно к деятельности организации.

В заключении к выпускной квалификационной работе представлены основные выводы, раскрывающие результаты проведенного исследования, а также определяющие степень готовности будущего бакалавра к профессиональной деятельности.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретико-методологические основы системы управления персоналом в организации	7
1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом организации.....	7
1.2 Специфические особенности системы управления персоналом организации	13
1.3 Комплекс методов управления персоналом на современных предприятиях	20
2 Анализ и оценка системы управления персоналом в организации (на примере НГДУ «Лянторнефть»)	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика НГДУ «Лянторнефть	26
2.2 Анализ состава и структуры персонала НГДУ «Лянторнефть»	29
2.3 Оценка эффективности системы управления персоналом НГДУ «Лянторнефть»	41
3 Разработка направлений совершенствования, системы управления персоналом в НГДУ «Лянторнефть»	55
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом НГДУ «Лянторнефть»	55
3.2 Программа мероприятий по совершенствованию системы обучения как важнейшей функции по управлению персоналом в НГДУ «Лянторнефть	64
3.3 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий.....	72
Заключение	79
Список используемых источников.....	83

Введение

Актуальность темы ВКР обусловлена тем, что в ходе цифрового преобразования современного общества, от эффективности построения системы управления персоналом зависит стабильность и конкурентоспособность функционирования всей организации.

Правильная и достаточно результативная система управления кадрами в компании содействует её устойчивому прогрессу и выполнению всех ключевых целей и текущих задач в рамках рыночной экономики. Следует учитывать, что цифровизация общественной системы «диктует» определенные собственные условия [2, с. 300]. При этом следует существенно поменять систему управления работниками предприятия через введение инновационных методик для улучшения качества деятельности всей компании.

Успешная работа по улучшению системы управления работниками предприятия, переход к новым (инновационным) принципам работы предприятий – это те факторы, которые обусловили необходимость построения и рационального развития эффективной системы организации, а также управления компанией в целом [7, с. 11].

Как свидетельствуют многочисленные практические и научные исследования, обоснованность и результативность развития множества организаций непосредственно связаны с успешностью их управленческих систем по работе с персоналом [10, с. 50]. Следует отметить, что вопрос комплексного усовершенствования системы управления кадрами компании занимает важное место в работах ряда отечественных исследователей, среди которых: И.Р. Асейдулин, А.С. Анцупова, Н.Ю. Анисимова, Л.Е. Басалыко, Т.А. Бесхлебная, Е.Т. Бочкова, Е. П. Инжакова, Л.А. Кадирова, И.Н. Калиновская, К.П. Карасев, Д.А. Каткова, Ю.К. Кижнер, О.А. Коргина, С.А. Магомедова, М.В. Манжула, А.А. Марценюк, а также многие иные учёные.

Хотя вопросам оценки систем управления персоналом посвящено множество увлекательных научных исследований, наблюдается явный дефицит работ, ориентированных на инновационные подходы к развитию этих систем как ключевого и жизненно важного актива для организаций в условиях цифровой трансформации общества. Кроме того, текущие обсуждения данной проблемы зачастую ведутся с довольно узкой перспективы.

Объектом изучения в рамках этой выпускной квалификационной работы является нефтегазодобывающее управление «Лянторнефть».

Предмет исследования — система управления персоналом, которая выступает в качестве важнейшего ресурса данного управления.

Целью ВКР является подробный анализ специфических черт формирования системы управления персоналом на предприятии на примере Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть».

Чтобы достичь эту цель, обозначили такие задачи для выполнения:

- проведение анализа определения и содержания системы управления работниками на предприятии;
- исследование оригинальных параметров системы управления работниками на предприятии;
- оценка методик управления работниками, используемых на предприятии;
- предоставление общих сведений о НГДУ «Лянторнефть»;
- изучение структуры и состава работников НГДУ «Лянторнефть»;
- комплексное оценивание успешности системы управления работниками в НГДУ «Лянторнефть»;
- подготовка рекомендаций для улучшения системы управления работниками в НГДУ «Лянторнефть» как важного направления развития;
- формирование совокупности мер для улучшения системы подготовки специалистов, рассматриваемой как ключевая функция управления персоналом в НГДУ «Лянторнефть»;

- анализ социально-экономической эффективности предложенных решений.

Методологическим основанием для данного исследования служит эффективное применение различных научных методов, в том числе синтеза, анализа, дедукции, индукции и сравнительной оценки, а также других исследовательских подходов.

Теоретическая основа исследования – научные работы российских исследователей, изучавших специфику разработки систем управления работниками в различных компаниях в современных условиях.

Практическая ценность этой работы обусловлена тем, что ключевые выводы могут послужить основой для более глубоких научных исследований в области совершенствования систем управления человеческими ресурсами на современных предприятиях. В целом, все основные предложенные направления комплексного совершенствования деятельности организации, позволяют обеспечить рациональность ее развития в условиях цифровой трансформации общества.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка используемых источников.

Итоги исследования изложены на 89 страницах, включая 5 таблиц, 33 рисунка, список используемых источников включает в себя 59 наименований.

1 Теоретико-методологические основы системы управления персоналом в организации

1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом организации

В рамках современной рыночной экономической системы, проблемы, связанные с организацией эффективного управления персоналом, имеют приоритетное значение для стабильности функционирования предприятий [13, с. 70]. Данная характеристика вытекает из осознания того, что человеческие ресурсы представляют собой ключевой актив для любого бизнеса. Правильное управление этими ресурсами содействует гармоничному развитию организации в целом [20, с. 54].

Заслуженный специалист в области менеджмента, А.Ю. Анисимов, подчеркивает, что управление персоналом, будучи основной составной частью современного предприятия, должно анализироваться в двух различных аспектах:

- с точки зрения функциональности управление персоналом выступает как целостная система, направленная на решение ключевых задач, оказывающих влияние на общую кадровую стратегию компании. Примерами таких функций являются процесс подбора сотрудников и развитие их карьеры;
- с организационной стороны управление персоналом рассматривается как система, охватывающая всех работников, ответственных за осуществление процессов, связанных с персоналом организации, включая специалистов по найму [5, с. 144].

О.С. Виханский, известный специалист в сфере менеджмента и управления человеческими ресурсами, изложил свою интерпретацию термина «система управления персоналом на предприятии».

В его восприятии эта система выступает в качестве основополагающего элемента структуры управления организацией, охватывающего взаимодействие между работниками и работодателями как в рамках компании, так и в контексте внешних связей, связанных с выполнением различных функциональных задач и обязательств [21, с. 200].

Оценив все перечисленные выше факторы, мы пришли к пониманию, что система управления персоналом, являющаяся ключевым активом современных организаций, должна рассматриваться в контексте целостного подхода. Это включает в себя анализ ключевых методов, принципов и характеристик, оказывающих влияние на трудовую деятельность сотрудников, для рационального использования их возможностей во время решения поставленных задач [27, с. 200].

Анализ современной научной литературы показывает, что В.А. Дятлов считает, что «управление трудовыми ресурсами предприятия» включает в себя комплекс стратегически спланированных организационных, экономических и социальных мероприятий. Эти меры ориентированы на формирование оптимальной среды, способствующей эффективному использованию имеющихся трудовых ресурсов для реализации ключевых целей и задач организации [30, с. 189].

По словам В.Р. Веснина, система управления персоналом играет ключевую роль в структуре современного менеджмента. В этом свете термин «управление персоналом на уровне предприятия» обозначает тщательно настроенную систему, которая объединяет взаимозависимые экономические, социально-организационные и психологические стратегии. Эти стратегии направлены на оптимизацию трудовой деятельности сотрудников, что, то же время обеспечивает увеличение конкурентоспособности всего бизнеса [21, с. 99].

Иное видение освещено в определении, предложенном Е.Б. Моргуновым. Согласно взглядам, этого ученого, понятие «управление кадровыми ресурсами в организации» охватывает функциональную сферу

внутри предприятия, ключевыми элементами которой являются следующие аспекты:

- расчёт потребности в персонале;
- оценка особенностей организации отбора и привлечения сотрудников;
- исследование специфики применения навыков сотрудников при выполнении должностных обязанностей;
- анализ политики заработной платы, а также организации управления затратами на персонал;
- рациональная оценка особенностей политики участия в успехе и иные значимые направления [54, с. 341].

В рамках современного социального устройства существует множество важных стратегий для организации управления персоналом компании, основное отличие которых заключается в дифференцированном взгляде на сотрудников как на объект управленческого воздействия [49, с. 40].

Известный исследователь в области менеджмента организации Ю.Г. Одегов выделил следующие функциональные подходы к оценке управления персоналом как ключевой задачи предприятия:

- а) согласно первому функциональному подходу, сотрудники предприятия, функционирующего в условиях рыночной экономической системы, рассматриваются в качестве объекта управления, при этом, проводится анализ сущностных характеристик основной функции сотрудников, то есть трудовой;
- б) согласно второй концепции, посвященной выяснению ключевых аспектов управления персоналом в компании, сотрудники воспринимаются как независимые субъекты в рамках организационного управления. Эта концепция основывается на двух основных принципах:
 - 1) управление человеческими ресурсами трактуется как упорядоченная система, в которой работники оцениваются с

учетом занимаемых позиций и выполняемых ими функций;

- 2) этот подход к управлению человеческими ресурсами смещает акцент с должностных наименований на личные качества работников, воспринимая их как сложные элементы организационного единства.
- в) заключительная позиция в описании ключевых характеристик управления персоналом утверждает, что кадровый состав предприятия является многообразной и сложной формой капитала или ресурса. Такой ресурс поддается управлению и находится под контролем руководства компании [57, с. 244].

Анализ различных взглядов на суть управления персоналом в современных компаниях способствует формированию ясного определения данной экономической категории [58, с. 100]. На наш взгляд, управление человеческими ресурсами в сфере бизнеса является комплексом разнообразных технологий, методик и форм взаимодействия с сотрудниками, направленных на реализацию оперативных целей и задач компании.

Важно отметить, что роль управления персоналом как ключевого ресурса предприятия заключается в систематическом и грамотно организованном взаимодействии внутри организации [43, с. 195]. Такое взаимодействие включает в себя применение множества социальных, экономических и организационных подходов. Более того, принципиально, чтобы все перечисленные стратегии были нацелены на стабильное совершенствование общей эффективности бизнеса, особенно в условиях цифровой трансформации рыночной экономики [34, с. 80]. На рисунке 1 изображены основные элементы, формирующие функциональную структуру управления человеческими ресурсами в организации.

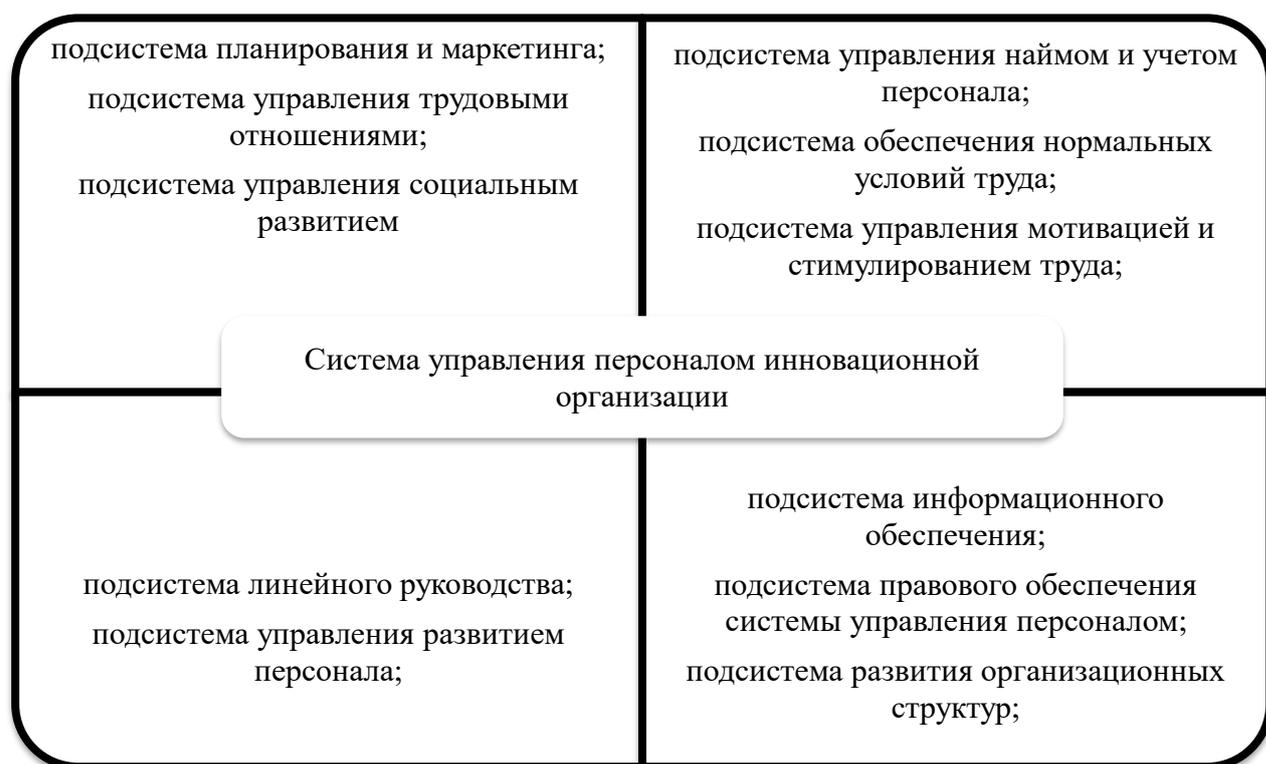


Рисунок 1 – Главные компоненты системы управления кадрами на предприятии

Изучая данные, представленные на рисунке 1, следует подчеркнуть, что в условиях современного общества успешная работа системы управления персоналом основывается на учете взаимосвязанных факторов, которые значительно влияют на устойчивый рост компании и способствуют повышению её конкурентоспособности.

Согласно мнению В.М. Мишина, ключевыми аспектами управления персоналом в организациях являются следующие элементы:

- а) анализ актуальных потребностей в персонале в соответствии с основными целями и задачами развития организации, а также объёмами производства;
- б) проведение комплексных мероприятий по оптимизации как качественного, так и количественного состава работников (например, в процессе набора и отбора);
- в) реализация рациональной кадровой политики руководством

- организации с учетом существующих потребностей в кадрах;
- г) эффективная поддержка адаптации и профессиональной ориентации сотрудников, что является важным аспектом успеха организации;
 - д) организация действенных подходов к выявлению оптимальных методов вознаграждения и поощрения, что способствует повышению производительности труда сотрудников наряду с предоставлением льгот и компенсаций;
 - е) стремление к максимальному вовлечению работников и создание атмосферы компетентного поведения, направленной на успешное достижение ключевых целей компании в рыночной среде;
 - ж) установление и поддержание положительных межличностных отношений среди сотрудников, которые исполняют свои ключевые функции в организации, а также с руководством;
 - з) создание четко организованной программы работы для отдела кадров как важного структурного элемента, отвечающего за реализацию следующих функциональных задач в компании:
 - 1) обеспечение компании трудовыми ресурсами, соответствующими специфическим запросам её рыночной деятельности;
 - 2) формирование оптимальной системы социальной защиты сотрудников, соответствующей требованиям действующего в России законодательства.
 - и) успешное выполнение функций управления кадровым составом, в частности:
 - 1) повышения либо понижения определенного сотрудника предприятия в должности;
 - 2) увольнения с должности на предприятии;
 - 3) перевод на иные должности, доступные в определенной организации.
 - к) координация продуктивных рабочих процедур, касающихся

обеспечения информацией и правового сопровождения процессов управления кадрами, который является главной (критически важной) ценностью организации [11, с. 544].

В заключение, стоит отметить, что в условиях современного социального устройства, управление кадрами является ключевым элементом, обеспечивающим стабильную работу организации. Для организации рационального выполнения стоящих перед предприятием целей, менеджеры должны осуществлять подбор сотрудников таким образом, чтобы их потенциал был использован для стабильного повышения уровня конкурентоспособности организации на рынке.

1.2 Специфические особенности системы управления персоналом организации

Управление, сосредоточенное на персонале, предполагает упорядоченный подход, при котором руководство компании имеет связь со своими подчинёнными, а также чётко определённые цели для контроля над кадрами [4, с. 200].

Основные задачи управления персоналом касаются развития организации и её финансовой устойчивости. В этой сфере можно выделить несколько направлений целей:

- экономическая цель: это нацелено на получение определённого дохода в результате деятельности фирмы;
- научно-техническая сфера: она гарантирует, что продукты соответствуют актуальным научно-техническим стандартам рынка, а также обеспечивает повышение производительности работы за счёт использования передовых технологий;
- производственно-коммерческое направление: обеспечивает достижение обозначенного объёма выпуска и сбыта продукции фирмы;

- социальное направление: фокусируется на удовлетворении основных социальных потребностей сотрудников [17, с. 100].

Следовательно, хотя экономический рост организации может быть основным приоритетом управления персоналом, социальный аспект также получает важное внимание [25, с. 188]. Цели организации в сфере управления персоналом должны одновременно учитывать запросы сотрудников и способствовать улучшению экономического положения компании [31, с. 20].

Для достижения поставленных целей разрабатывается специализированная система, основанная на современных научных принципах и методических рекомендациях специалистов по управлению кадрами. И хотя цель управления персоналом рассматривается как статическая задача, к которой стремятся те, кто её определяет, сама функция управления представляет собой живой динамичный процесс [41, с. 295].

И.Н. Герчикова, авторитетный эксперт в области управления персоналом, выделяет следующие ключевые задачи данной дисциплины:

- система управления персоналом должна быть продуктивной и устойчивой;
- создание долгосрочного плана для вовлечения сотрудников;
- разработка краткосрочного оперативного плана по работе с кадрами;
- оценка качественных и количественных потребностей в рабочей силе [26, с. 200].

Для решения этих задач требуется выполнить ряд мероприятий, среди которых:

- подбор персонала согласно запросам коллектива;
- увеличение мотивации и стимулирования работников;
- урегулирование возникающих конфликтов и споров;
- организация безопасных условий работы для персонала;
- подготовка штатного расписания и разработка должностных инструкций [14, с. 154].

Из перечисленных задач видно, что данные функции должны быть реализованы в каждой организации для достижения эффективного внедрения таких инноваций.

При анализе современных источников стоит отметить, что Карташова Л.В. выделяет четыре функции управления в рамках трудового контроля, которые наглядным образом приведены на рисунке 2.

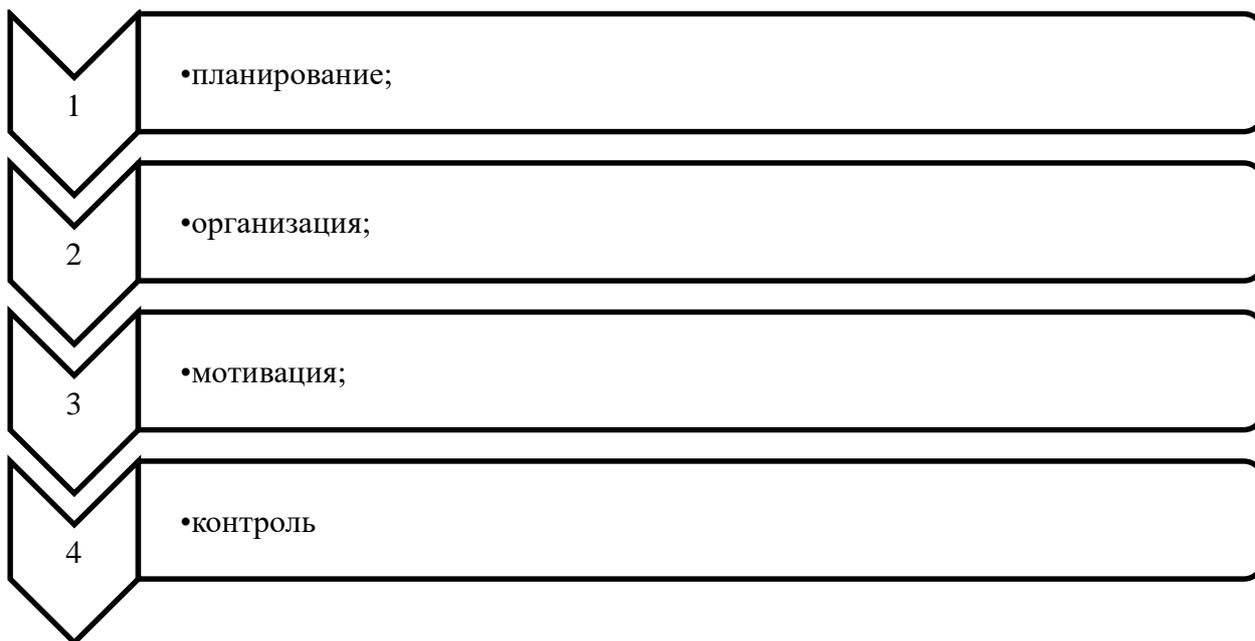


Рисунок 2 – Ключевые функции системы управления работниками в фирме

На основе анализа сведений, приведённых на рисунке 2, выходит, что разработка комплексного плана представляет собой основополагающий элемент многофункциональной цепной системы. Этот план формулирует миссии, цели и структурные основы концепции управления человеческими ресурсами.

Цели любой организации отличает ряд ключевых особенностей:

- они формируют видение предстоящих условий;
- они отображают текущую ситуацию, служащую ориентиром для всех сотрудников;
- они официально принимаются и одобряются руководством [5, с.165].

Система управления персоналом функционирует как катализатор, устанавливая цели, которые направляют и согласовывают действия работников, а также отвечают за утверждение контрольных стандартов. В сущности, цели управления играют роль в реализации множества функций, таких как:

- управление кадрами;
- согласование действий;
- контроль и корректировка критериев в ответ на изменяющиеся условия окружения [6, с. 740].

В эпоху цифрового преобразования нашего общества понятие «оптимизация системы управления трудовыми ресурсами организации» предполагает комплексную переоценку существующих норм, методов и подходов к управлению с целью обеспечения устойчивого роста на рынке [9, с. 22]. Для того чтобы обоснованно принимать управленческие решения, касающиеся усовершенствования системы работы с персоналом, руководители организаций должны регулярно осуществлять анализ кадровой политики [3, с. 544].

Необходимость улучшения системы управления персоналом в организации объясняется следующими аспектами:

- несовершенная интегрированная система управления работниками, не соответствующая установленной организационной структуре;
- замедление экономического роста, несмотря на наличие обширного штата сотрудников;
- низкая активность линейных и функциональных менеджеров среднего и младшего уровня по вопросам всестороннего развития компании;
- невысокий уровень профессиональной подготовки работников;
- регулярное возникновение конфликтных ситуаций в коллективе;
- неэффективные методы адаптации новых специалистов, что приводит к высокой текучести кадров [12, с. 70].

В целом, следует отметить то, что в случае, если одна либо несколько из вышеуказанных предпосылок носят хронический характер, то, руководство предприятия необходимо принять меры по улучшению системы управления кадрами [8, с. 255].

Чтобы эффективно добиться поставленной цели, следует внести ряд ключевых корректив:

- перепроверить стратегию управления персоналом, рассматривая его как важнейший ресурс организации;
- оптимизировать процессы и функции, имеющие отношение к организации управления кадрами;
- реализовать изменения в кадровой политике компании, затрагивающие найм, отбор и обучение сотрудников;
- улучшить программу стимулирования работников [19, с. 22].

Проанализировав современную научную и учебную литературу, стоит отметить то, что ключевые мероприятия, связанные с совершенствованием системы управления персоналом предприятия, способствуют устранению условий, негативно сказывающихся на устойчивости развития предприятия в рамках цифрового преобразования рыночной экономики [24, с. 300].

На рисунке 3 проиллюстрировано, какие подходы наиболее широко применяются для оптимизации системы управления человеческими ресурсами компании.

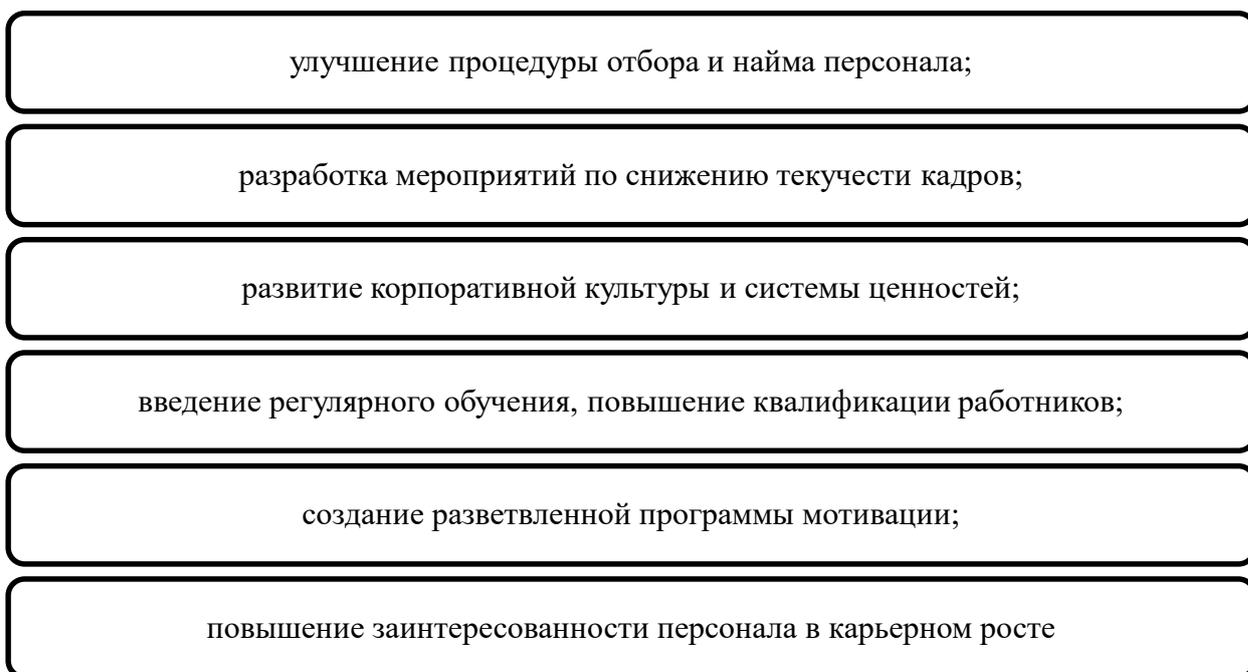


Рисунок 3 – Самые популярные направления улучшения системы управления кадрами предприятия

Проанализировав данные, отраженные на рисунке 3, стоит отметить то, что ключевыми направлениями улучшения функционирования системы управления персоналом современного предприятия являются следующие аспекты:

- а) оптимизация процедур подбора, отбора и интеграции сотрудников, призванная привлечь высококвалифицированные кадры за счет применения современных методов рекрутинга и улучшения критериев, по которым оцениваются кандидаты, с акцентом на их профессиональные навыки и опыт;
- б) создание всестороннего плана, направленного на минимизацию текучести персонала в организации, в частности:
 - 1) внедрение и активное использование системы материального стимулирования сотрудников за отраженный стаж в организации;
 - 2) применение методики наставничества, как оптимального средства организации профессиональной адаптации молодых

специалистов на предприятии.

- в) стабильное развитие организационной либо корпоративной культуры современной организации, в которой будут отражены ключевые ценности предприятия, соответствующие ее стратегическому плану развития на рынке;
- г) активное использование современных методов повышения уровня профессиональной квалификации сотрудников, организации, которые способствуют всестороннему развитию работников, и, как следствие, стабильному функционированию всего предприятия в целом;
- д) создание гибкой системы мотивации, которая предусматривает использование следующих способов, повышения уровня заинтересованности сотрудников:
 - 1) материальные формы стимулирования персонала (например, ежегодные либо ежеквартальные премии, доплата за лучшие результаты по итогам месяца);
 - 2) нематериальные формы мотивирования сотрудников (в виде примера, можно рассмотреть такие способы мотивирования, как «доска почета», благодарность со стороны высшего руководства организации и иные).
- е) повышение заинтересованности сотрудников предприятия в карьерном росте, поскольку активное «продвижение» персонала способствует улучшению психологического климата в коллективе, а, следовательно, приводит к улучшению общих показателей эффективности деятельности сотрудников [32, с. 33].

В целом, необходимо отметить то, что вышеуказанные рекомендации по улучшению системы управления кадрами предприятия, как улучшают условия трудовой деятельности сотрудников, так и способствуют стабильному стратегическому развитию организации в условиях рыночной экономической системы [15, с. 140].

В заключение, важно отметить, что структура целей кадрового управления имеет двусторонний характер, и результативность организации в целом во многом определяется способностью руководства эффективно объединять эти два аспекта. В следующем разделе итоговой квалификационной работы мы рассмотрим основные подходы к управлению персоналом, используемые в современных предприятиях, действующих в условиях цифровой трансформации экономического рынка.

1.3 Комплекс методов управления персоналом на современных предприятиях

В условиях современного социального устройства подходы к управлению кадровыми ресурсами в организации являются важнейшими элементами, способствующими как стабильному развитию компании, так и обеспечивающими ее способность достигать установленные цели и задачи [35, с. 164]. Глубокий анализ актуальной научной и образовательной литературы демонстрирует, что признанный учёный М.М. Глазов систематизировал основные приемы управления персоналом, выделив несколько главных компонентов:

- управленческие методики являются методами, которые основаны на использовании различных видов наказания, властных полномочий, с целью обеспечения высокого уровня дисциплинированности коллектива;
- экономические методы представляют собой методы, которые основаны на применении способов стимулирования, а также мотивирования сотрудников, осуществляющих деятельность в организации (например, премии);
- социально-психологические методы представляют собой методы, ориентированные на обеспечение стабильного развития коллектива, а также формирования оптимального уровня корпоративной

культуры в организации [39, с. 60].

Необходимо отметить, что перечисленные группы методов управления персоналом, которые рассматриваются как основной ресурс для эффективного функционирования организации в условиях рыночной экономики, служат взаимодополняющими средствами для достижения целей и задач компании [16, с. 30]. Однако, использование классических подходов к управлению кадрами оказывается недостаточным. Поэтому крайне важно применять новаторские стратегии, которые учитывают человеческий фактор как главный структурный элемент системы управления персоналом [23, с. 332]. На рисунке 4 представлены современные инновационные подходы к осуществлению управления работниками предприятия.

1	•экспертно-аналитический метод;
2	•параметрический метод;
3	•метод функционально-стоимостного анализа;
4	•метод аналогий;
5	•метод типизации системы;
6	•метод творческих совещаний;
7	•метод коллективного блокнота

Рисунок 4 – Научные методикки управления работниками предприятия

На основе анализа сведений, представленных на рисунке 4, выходит, что для создания успешной системы управления работниками предприятия следует воспользоваться разными научными методиками, в частности:

- а) экспертно-аналитический метод управления персоналом представляет собой метод, основанный на подборе сотрудников для организации, на основе привлечения экспертов, а также

- систематизации экспертных заключений для улучшения системы управления кадрами в виде важнейшего ресурса организации в современных условиях;
- б) параметрический метод управления кадрами — это подход, основной целью которого является выявление соответствия между системой управления человеческими ресурсами актуального предприятия и той производственной моделью, которая применяется для структурирования его ключевых операций;
 - в) метод творческих встреч является современной стратегией управления кадрами, заключающейся в проведении сложных совместных мероприятий, сосредоточенных на коллективном обсуждении особенностей и путей развития системы управления персоналом;
 - г) метод коллективного блокнота – это современный научный метод управления персоналом предприятия, позволяющий продвигать идеи каждого сотрудника предприятия с последующей коллективной оценкой уровня их эффективности;
 - д) метод функционально-стоимостного анализа представляет собой подход, основной целью которого является нахождение наилучшей системы управления человеческими ресурсами, рассматриваемыми как ключевой актив предприятия. Это достигается путем анализа и выявления избыточных функций, которые данная организация не имеет возможности реализовать;
 - е) метод системной типизации играет значительную роль в управлении персоналом и основывается на рациональном применении стандартных решений, которые служат для повышения эффективности системы управления человеческими ресурсами в компаниях, действующих в условиях рыночной экономики;
 - ж) метод аналогий – это научный метод управления персоналом предприятия, который основан на выполнении следующих основных

задач:

- 1) на разработке оптимальных типовых решений (к примеру, типовой структуры системы управления персоналом);
- 2) на определении границ, а также условий практического использования разработанного типового решения [42, с. 36].

Комплексный анализ современной научной литературы позволил установить то, что практически все современные методы управления персоналом организации предполагают практическое применение разных способов управления, например:

- ролевой стиль — это современная методология управления, формирующая у работников осознание их ценности и важности как для всей фирмы, так и в контексте их конкретной команды в рамках определенного функционального сектора;
- прямой стиль управления представляет собой подход, в котором от работников требуется глубокое понимание и осознание всех аспектов их должностных обязанностей в процессе исполнения задач [28, с. 189].

Известный российский ученый в области менеджмента, И. В. Волынский, выделил множество методов управления персоналом, применимых в современных организациях, подчеркивая, что их использование содействует повышению рыночной устойчивости [18, с. 1271].

В соответствии с этим, ключевые методы четко демонстрируются на рисунке 5.



Рисунок 5 – Передовые методики организации управления кадрами предприятия

Изучив сведения, приведённые на рисунке 5, можно отметить то, что с целью формирования эффективной системы управления кадрами в компании требуется внедрить широкий спектр методов, в частности:

- административные или организационно-распорядительные подходы к управлению персоналом. Они включают в себя набор инструментов, ориентированных на воздействие на работников, основываясь при этом на разумном применении власти и строгом соблюдении дисциплины;
- экономические подходы в управлении кадрами в современных организациях. Они отображают новаторские методы, которые сосредоточены на экономических интересах работников, что способствует наилучшему сотрудничеству между персоналом и работодателем в процессе достижения комплексного набора целей и задач;
- социально-психологические методы управления персоналом в современных компаниях включают в себя специфические техники,

которые оказывают влияние на межличностные связи и отношения, возникающие внутри коллектива по мере выполнения работниками своих функциональных обязанностей [22, с. 24].

Следует отметить, что для достижения устойчивого развития организации руководство применяет разнообразные методы управления персоналом, при этом результативность каждого метода зависит в значительной степени от особенностей функционирования предприятия и его способности реализовать определенные цели и задачи [29, с. 106].

В заключение стоит подчеркнуть, что в условиях современного социального контекста методы управления персоналом играют ключевую роль в обеспечении стабильного развития организации на рынке. Комплексный анализ разнообразных классификаций методов управления персоналом позволяет определить оптимальные способы организации управления сотрудниками, а, следовательно, сформировать основные направления стабильного развития предприятия на рынке.

2 Анализ и оценка системы управления персоналом в организации (на примере НГДУ «Лянторнефть»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика НГДУ «Лянторнефть»

Нефтегазодобывающее управление «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» представляет собой организацию, учредителем которой является публичное акционерное общество «Сургутнефтегаз». Рассматриваемая организация зарегистрирована Инспекцией Министерства России по налогам и сборам по городу Сургуту Ханты-Мансийского автономного округа-Югры 27 июня 1996 года [59].

Юридическим и фактическим адресом нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» является 628449, Ханты-мансийский автономный округ - Югра, Тюменская область, Сургутский район, город Лянтор.

Юрий Анзиряев руководит НГДУ «Лянторнефть».

В учредительных документах указано, что ключевыми функциями НГДУ «Лянторнефть» выступают:

- добыча природного газа и нефти, а также оказание сопутствующих услуг;
- добыча сырой нефти и природного газа;
- получение попутного газа и нефти [59].

В современных условиях НГДУ «Лянторнефть» представлено в виде активного участника в нефтегазовом секторе, выступающего одной из важнейших отраслей экономической системы Российской Федерации, в которую входят разнообразные предприятия и организации, занимающиеся добычей, транспортировкой, распределением и перераспределением различных готовых продуктов, являющихся результатом переработки нефти и газа. Предприятия рассматриваемой сферы экономики в значительной степени

формируют бюджет российского государства, а также платежный баланс страны, обеспечивает валютные поступления и поддержание курса национальной валюты.

Миссией нефтегазодобывающее управление «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» является создание, а также развитие эффективной энергетической организации, активно внедряющей инновационные технологии во всех направлениях деятельности. В целом, представленная миссия ориентирована на дальнейшую перспективу инновационного развития и развития передовых технологий, повышение конкурентных преимуществ, рост прибыли [59].

Основными принципами работы нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» являются:

- нацеленность на получение высокого объема прибыли;
- гибкость и возможность внедрения изменений в условиях нестабильности экономической ситуации;
- умение предвидеть риски;
- ответственность за выполнение принятых обязательств по сделкам;
- оптимальность принимаемых коммерческих решений и иное [59].

Стратегия комплексного развития нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» характеризуется следующими особенностями:

- стратегическое развитие на рынке только с использованием собственных сил (без привлечения крупных инвестиций либо создания совместных предприятий);
- обеспечение высокого запаса прочности в условиях нестабильности внешнеэкономической ситуации;
- активное увеличение количества разрабатываемых месторождений, а также рынков сбыта продукции [59].

В целом, выбранная нефтегазодобывающим управлением «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» стратегия соответствует основным стандартам, что обеспечивает высокий уровень эффективности организации и реализация всех обозначенных целей и задач.

Организационная структура НГДУ «Лянторнефть» в форме схемы отражена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Организационная структура НГДУ «Лянторнефть» [59]

Изучив информацию, представленную на рисунке 1, важно отметить, что организационно-управленческая структура НГДУ «Лянторнефть», выстраивается на основе линейно-функциональной модели. Данный подход гарантирует устойчивый прогресс компании в условиях рыночной среды и значительно способствует достижению её целей и задач.

Основными преимуществами организационной структуры нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» выступают:

- оперативное выполнение указаний и просьб, поступающих от

- высшего руководства к командам;
- действенная интеграция функциональных и линейных связей;
- стабильность в распределении полномочий и ответственности по отношению к сотрудникам;
- единство и ясность в управлении;
- личная ответственность каждого руководителя за итоги своей деятельности и другие аспекты [37, с. 490].

Помимо преимуществ, организационно-управленческая структура нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз», имеет недостатки, например:

- каждое подразделение преследует свои ограниченные цели, а не единую цель всей организации;
- недоступность крепких связей и сотрудничества на горизонтальном уровне между производственными единицами;
- излишне развитая система вертикального взаимодействия;
- одновременное сосредоточение оперативных задач на высшем уровне вместе со стратегическими [40, с. 65].

Таким образом, подводя итог, стоит отметить то, что нефтегазодобывающее управление «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» представляет собой коммерческую организацию, которая эффективно развивается на рынке. Комплексный анализ финансовых и организационно-правовых аспектов предприятия позволяет прийти к выводу, что его деятельность соответствует требованиям рынка, а, следовательно, оно имеет оптимальные тенденции для стабильного роста.

2.2 Анализ состава и структуры персонала НГДУ «Лянторнефть»

Сейчас отдел по работе с персоналом НГДУ «Лянторнефть» представляет собой наиболее значимое структурное звено данной организации. К его ключевым функциям относятся:

- набор сотрудников;
- оформление кадровой документации;
- перемещение работников между различными должностями;
- завершение трудовых отношений с учётом действующего в России законодательства;
- организация программ обучения для сотрудников;
- подготовка внутренних норм и других обязательных документов;
- ведение военного учета;
- выполнение дополнительных функциональных задач, связанных с управлением персоналом [59].

Организационная структура отдела кадров нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» схематично представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Организационная структура отдела кадров нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» [59]

Проанализировав данные рисунка 7, стоит отметить то, что организационная структура отдела кадров нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» построена на основе линейно-функционального типа. Так, руководителем

рассматриваемого структурного подразделения является директор по персоналу нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз», которому подчинены сотрудники 3 основных направлений, в частности:

- подбор претендентов на работу по вакансиям;
- учёт работников;
- развитие и обучение работников.

В общем, избранная структура кадрового подразделения НГДУ «Лянторнефть» содействует успешному достижению целей, стоящих перед компанией, которые связаны с оптимальным управлением персоналом как основным ресурсом организации.

На сегодняшний день, для автоматизации работы с персоналом нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» используются различные автоматизированные системы, в частности:

- «1С: Зарплата и управление персоналом» представляет собой программу, которая создает единое пространство для работы, включая в себя множество функций, начиная от подбора персонала и заканчивая составлением отчетов в Федеральную налоговую службу России [52, с. 122]. Данное приложение облегчает процесс управления работниками: от набора и начального обучения работников до их увольнения и окончательного финансового расчета [29, с. 107]. После завершения этих этапов можно без промедления приступить к поиску любой свободной вакансии в системе;
- MAS Project – программное обеспечение, основными функциями которого являются найм персонала, обучение, создание канбан-досок, корпоративный чат [36, с. 40].

К персоналу отдела кадров нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» предъявляются следующие требования:

- опыт профессиональной деятельности (как правило, не менее 3 лет);
- наличие высшего профессионального образования (желательно магистратура);
- знание Трудового кодекса Российской Федерации [1];
- знание «1С: Зарплата и управление персоналом»;
- ответственность, стрессоустойчивость, уравновешенность;
- лидерские качества, энергичность, высокая работоспособность и иные требования [59].

Требования к рабочим местам сотрудников отдела кадров нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» сформулированы на основе следующих нормативных документов:

- СанПиН 2.2.0.55596 «Гигиена труда. Гигиенические требования к условиям труда женщин»;
- СНиП 2.09.0487 «Административные и бытовые здания»;
- СанПиН 2.2.4.129403 «2.2.4. Физические факторы производственной среды. Гигиенические требования к аэроионному составу воздуха производственных и общественных помещений» [33, с. 95].

Структура управления кадрами в НГДУ «Лянторнефть» основывается на множестве местных нормативно-правовых документов, которые устанавливают особенности работы с работниками, а именно:

- положение о найме и подборе персонала в штат НГДУ «Лянторнефть»;
- положение о проведении адаптации новых сотрудников в штате НГДУ «Лянторнефть»;
- положение об организации обучения персонала НГДУ «Лянторнефть»;
- положение о порядке проведения аттестации сотрудников НГДУ «Лянторнефть»;

- положение о стимулировании персонала НГДУ «Лянторнефть»;
- положение о режиме труда и отдыха сотрудников НГДУ «Лянторнефть»;
- положение об охране труда персонала НГДУ «Лянторнефть» и иные локальные нормативно-правовые акты [59].

В условиях цифровой трансформации современной общественной системы, персонал выступает одним из ключевых компонентов, обеспечивающих стабильность функционирования Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз». Следовательно, именно сотрудники способствуют успешной реализации фирмой всех задач и целей, обозначенных в учредительной документации.

В таблице 1, основанной на отчетных данных компании, показана динамика средней годовой численности работников НГДУ «Лянторнефть» с 2021 по 2023 год.

Таблица 1 – Динамика среднегодового количества работников НГДУ «Лянторнефть» с 2021 по 2023 годы, человек [59]

Год	2021 год	2022 год	2023 год	Абсолютное отклонение (2023 – 2021)	Темп прироста (2023/2021*100-100), %
Количество работников, в том числе:	426	425	424	-2	-0,47
руководители	61	61	57	-4	-6,56
специалисты (рабочие)	365	364	367	2	0,55

Анализ данных, изложенных в таблице 1, показывает, что в промежутке с 2021 до 2023 года наблюдается снижение количества сотрудников НГДУ «Лянторнефть» ПАО «Сургутнефтегаз». Общая численность работающих уменьшилась с 426 человек в 2021 году до 424 человек к 2023 году. В

частности, изменения в структуре персонала по основным категориям представлены следующим образом:

- число управленцев в НГДУ «Лянторнефть» снизилось с 61 до 57 человек в течение обозначенного периода;
- при этом специалистов (рабочих) возросло на 2 человека, что составляет прирост 0,55% за тот же срок.

Для проведения полного исследования качества человеческого капитала Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз», произведем его оценку по различным критериям, в частности:

- по половому признаку;
- по возрастному критерию;
- по уровню образования;
- по стажу профессиональной деятельности;
- по уровню профессиональной квалификации.

Так, структура персонала Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» с 2021 по 2023 годы по половому признаку, наглядно представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Структура персонала Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» с 2021 по 2023 годы по половому признаку, % [59]

Исследовав данные рисунка 8, необходимо отметить то, что в рассматриваемый период времени, в Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» преобладают сотрудники мужского пола, удельный вес которых, в общей численности персонала организации увеличился с 80 % (по данным за 2021 год) до 85 % (по данным за 2023 год). Мы полагаем, что причиной такой структуры выступают особенности деятельности исследуемой компании.

На рисунке 9 представим структуру персонала Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» с 2021 по 2023 годы по возрастному критерию.

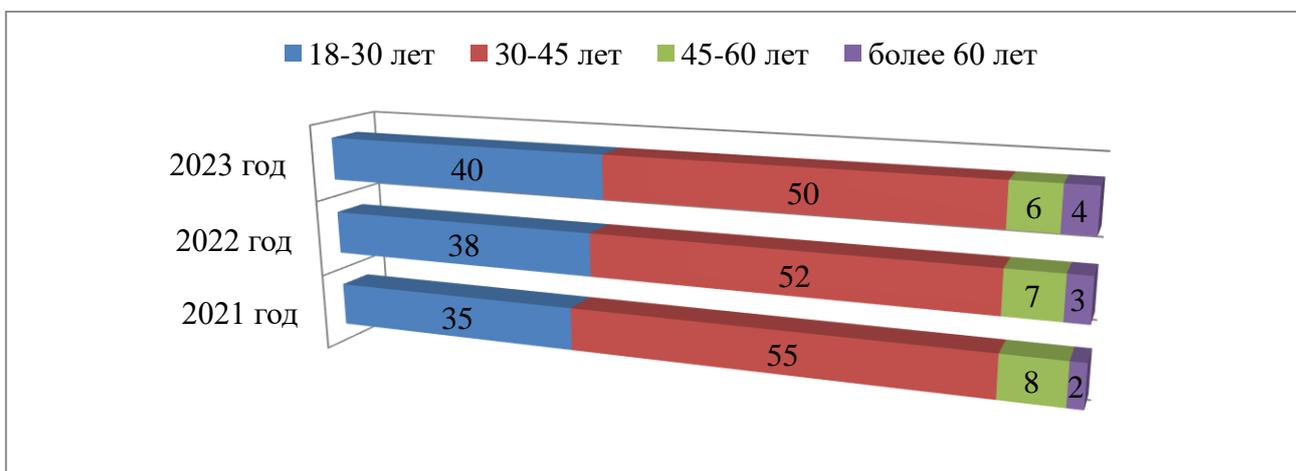


Рисунок 9 – Структура персонала Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» с 2021 по 2023 годы с учётом возрастного критерия, % [59]

На основе сведений, указанных на рисунке 9, можно отметить, что максимальное число сотрудников Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» имеет возраст с 30 до 45 лет, а также с 18 до 30 лет. Подобная структура свидетельствует о достаточно большом количестве молодых сотрудников Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз», которые заинтересованы в комплексном развитии, а, следовательно, их основная деятельность

направлена на успешную реализацию всех поставленных организацией целей и задач.

На рисунке 10 представим структуру персонала Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» с 2021 по 2023 годы по критерию «уровень образования».

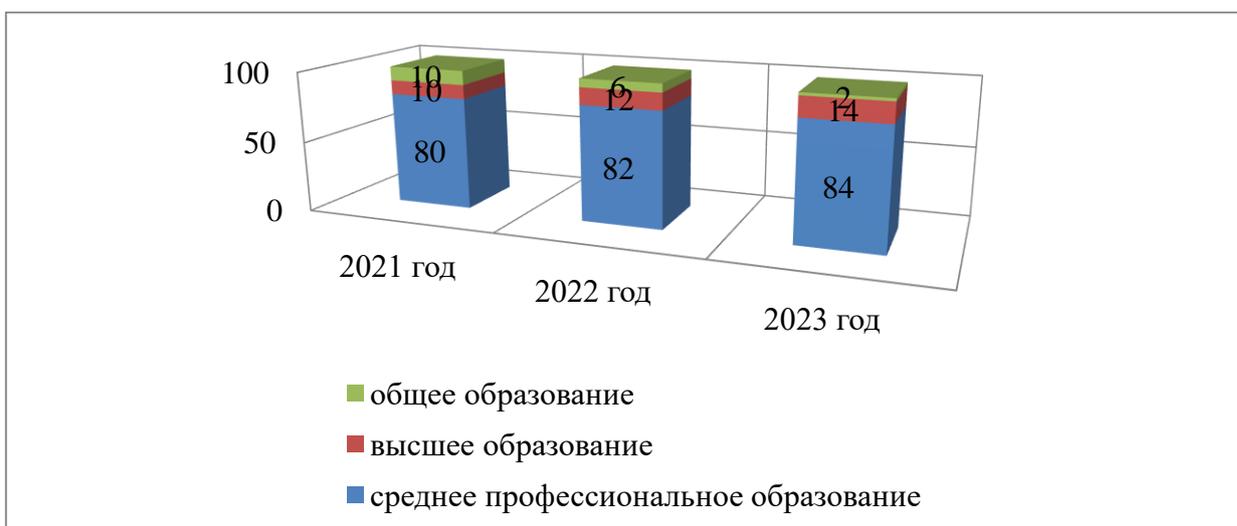


Рисунок 10 – Структура персонала НГДУ «Лянторнефть» с 2021 по 2023 годы по критерию «уровень образования», % [59]

Анализируя информацию, представленную на рисунке 10, можно выделить, что наибольшую долю в составе сотрудников НГДУ «Лянторнефть» составляют работники со средним профессиональным образованием (процент таких сотрудников возрос с 80 % в 2021 году до 84 % в 2023 году). Второе место занимают специалисты с высшим образованием, чья доля увеличилась с 10 % в 2021 году до 14 % в 2023 году. Необходимо отметить то, что удельный вес сотрудников Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз», имеющих общее образование, с 2021 по 2023 годы показал существенное снижение, в частности, снизился с 10 до 2 процентов. По нашему мнению, подобная структура численности персонала организации по критерию «уровень образования» позволяет сказать о том, что руководство Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного

акционерного общества «Сургутнефтегаз» стремится к увеличению количества квалифицированных кадров, которые смогут успешно выполнять поставленные перед организацией цели и задачи.

На рисунке 11 представим структуру персонала Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» с 2021 по 2023 годы по показателю «стаж работы».

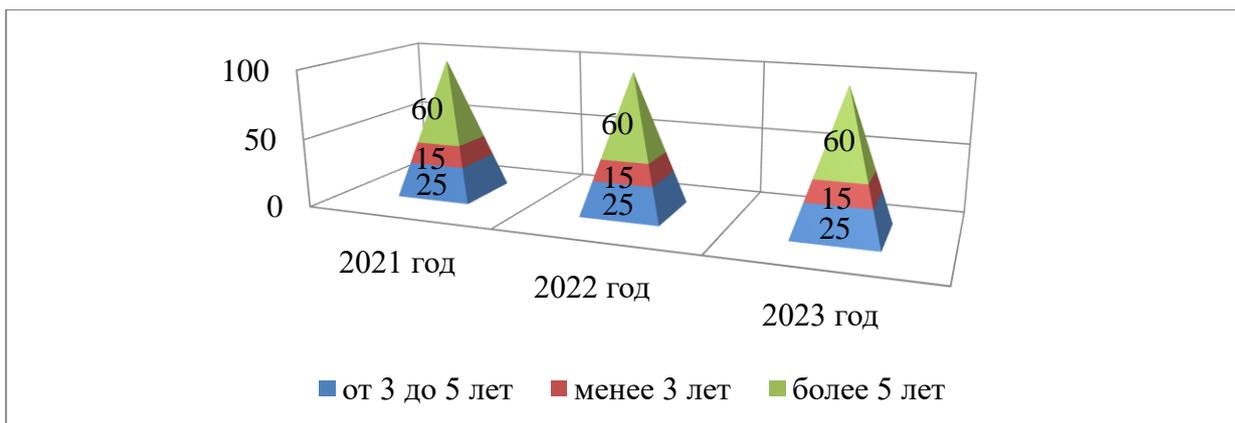


Рисунок 11 – Структура работников НГДУ «Лянторнефть» ПАО «Сургутнефтегаз» с 2021 по 2023 годы по показателю «стаж работы», % [59]

На основе исследования данных, представленных на рисунке 11, необходимо сказать о том, что наибольшая часть сотрудников Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» (60 процентов) имеют стаж профессиональной деятельности более 5 лет, при этом, стаж от 3 до 5 лет наблюдается у 25 процентов сотрудников организации, а менее 3 лет – у 15 процентов сотрудников рассматриваемой организации. Подобные показатели подтверждают то, что в организации работают профессионалы с опытом, а, следовательно, их работа позволяет обеспечить стабильное функционирование Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» в условиях цифровой трансформации общественной системы в целом.

На рисунке 12 представим структуру персонала Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» с 2021 по 2023 годы по критерию «уровень квалификации».

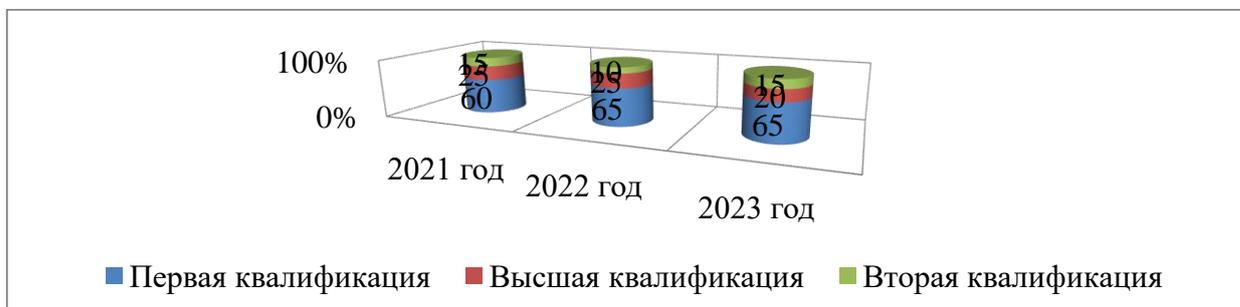


Рисунок 12 – Структура персонала Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» с 2021 по 2023 годы по показателю «уровень квалификации», % [59]

Исследование данных, представленных на рисунке 12, указывает на то, что в период с 2021 по 2023 год значительная доля работников НГДУ «Лянторнефть» ПАО «Сургутнефтегаз» обладала первой квалификационной категорией. В частности, в 2021 году данный сегмент персонала составлял 60%, а к 2023 году, по прогнозам, возрастет до 65%. Кроме того, около 15% сотрудников имели вторую квалификационную категорию, тогда как 25% работников соответствовали высшей квалификационной категории. Таким образом, проанализированные данные свидетельствуют о том, что в НГДУ «Лянторнефть» трудится опытный и высококвалифицированный коллектив. Это, в свою очередь, оказывает положительное влияние на ее функционирование в условиях цифровой трансформации общества в целом.

В таблице 2 приведены данные по текучести работников в НГДУ «Лянторнефть» с 2021 по 2023 годы.

Таблица 2 – Динамика перемещения работников НГДУ «Лянторнефть» с 2021 по 2023 годы [59]

Год	2021 год	2022 год	2023 год	Темп прироста (2023/2021x100-100), %	Абсолютное отклонение (2023 – 2021)
Выбыло работников, человек	40	88	38	-5,00	-2
Прибыло работников, человек	39	87	37	-5,13	-2

Исследуя данные, представленные в таблице 2, следует подчеркнуть, что на 2023 год число новых работников в НГДУ «Лянторнефть» равнялось 37 человек. Это на 2 работника меньше, что говорит о сокращении на 5,13 % относительно значения 2021 года.

В 2021 году общее количество работников, покинувших НГДУ «Лянторнефть», насчитывало 40 человек, однако к 2023 году данное число слегка снизилось до 38. Хорошо продуманное исследование системы управления человеческими ресурсами в НГДУ «Лянторнефть» ПАО «Сургутнефтегаз» выявило основные причины текучести кадров в организации, к которым относятся:

- социальные факторы (к примеру, выход на заслуженный отдых);
- индивидуальные причины (например, увольнения по семейным обстоятельствам);
- государственные мотивы (например, прекращение трудовой деятельности из-за призыва в армию), а также прочие основания [38, с. 68].

Итак, выполненный анализ демонстрирует, что приток новых работников немного отстает от потока уволившихся. Это указывает на то, что организация не достигает оптимального развития в области управления человеческими ресурсами на рынке.

Кроме того, на рисунке 13 представлена динамика коэффициентов увольнения и найма работников в НГДУ «Лянторнефть» с 2021 по 2023 год.

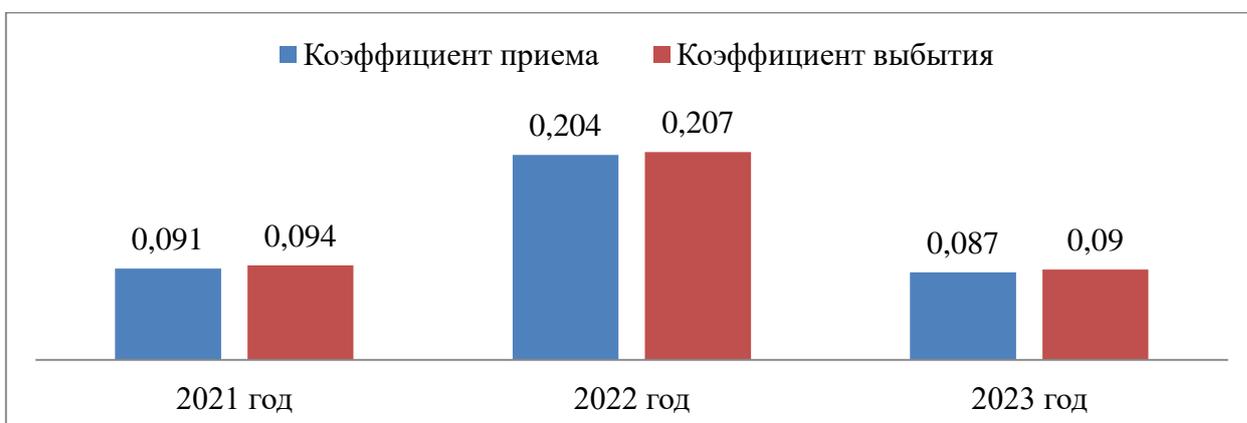


Рисунок 13 – Динамика коэффициентов выбытия и приема работников НГДУ «Лянторнефть» с 2021 по 2023 годы [59]

На основе данных рисунка 13 выходит, что в 2021 году коэффициент найма составлял 0,091, тогда как к 2023 году этот показатель снизился до уровня 0,087. В промежутке между 2021 и 2023 годами уровень текучести кадров в НГДУ «Лянторнефть» ПАО «Сургутнефтегаз» демонстрировал нисходящую динамику, уменьшившись с 0,094 до 0,09. По нашему мнению, в организации наблюдается не оптимальное соотношение показателей приема и выбытия кадров, которое не позволяет полностью обеспечить рациональное развитие Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» в условиях цифровой трансформации рыночной экономики.

Таким образом, проведенный анализ состава и структуры персонала Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» позволил установить то, что в рассматриваемой организации работает достаточно молодой и опытный персонал, деятельность которого обеспечивает рациональное решение стоящих перед организацией задач в соответствии с принятыми ключевыми стандартами.

2.3 Оценка эффективности системы управления персоналом НГДУ «Лянторнефть»

В эпоху цифрового преобразования современного общества, одним из ключевых аспектов эффективного развития практически любой компании становится человеческий ресурс [53, с. 22]. Для поиска, отбора и найма персонала используются разнообразные инновационные методики, которые направлены на обеспечение организации качественными трудовыми ресурсами, которые позволяют выполнять поставленные цели и задачи стратегического развития на рынке [42, с. 37].

На сегодняшний день, подбор и найм персонала в Нефтегазодобывающем управлении «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» осуществляется благодаря рациональному выполнению следующих задач:

- руководитель отдела управления персоналом Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» совместно с управляющими структурными подразделениями организации определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить;
- заместитель руководителя отдела управления персоналом предприятия проводит анализ для сопоставления плана потребности в кадрах с фактически количеством работников, уже трудящихся в компании, и направляет результаты расчётов менеджеру по кадрам для поиска и найма работников высокой квалификации для работы по имеющимся вакансиям.

В НГДУ «Лянторнефть» внедрена система, ориентированная на выбор и прием на работу высококвалифицированных специалистов. Данный регламент разработан руководством организации с соблюдением как отечественных, так и международных стандартов. На рисунке 14 представлена иллюстрация,

демонстрирующая процесс приема новых сотрудников в НГДУ «Лянторнефть».

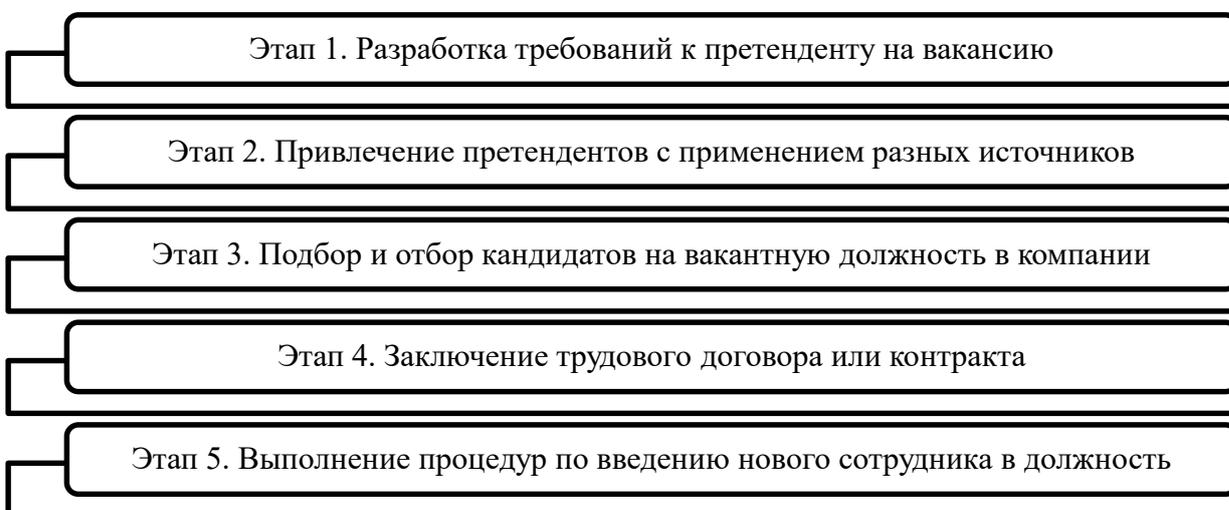


Рисунок 14 – Схема приема на работу новых работников в НГДУ «Лянторнефть» ПАО «Сургутнефтегаз» [59]

Проанализировав данные рисунка 14, стоит отметить то, что на данный момент процесс приема новых сотрудников в штат Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» строго структурирован и включает в себя пять основных этапов, выполнение которых обеспечивает подбор высококвалифицированных кадров, деятельность которых будет направлена на эффективное выполнение поставленных в организации целей и задач.

Подбором и наймом квалифицированного персонала в Нефтегазодобывающее управление «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» занимается непосредственно менеджер организации во взаимодействии с руководителем структурного подразделения, в котором открыта определенная вакансия.

Одним из важнейших элементов обеспечения эффективной системы управления персоналом Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз», является комплексная

работа, направлена на определение будущей потребности организации в высококвалифицированных кадрах. Эффективное решение указанной задачи достигается благодаря системе управления кадрами, обладающей уникальными характеристиками, которые представлены в виде схемы на рисунке 15.

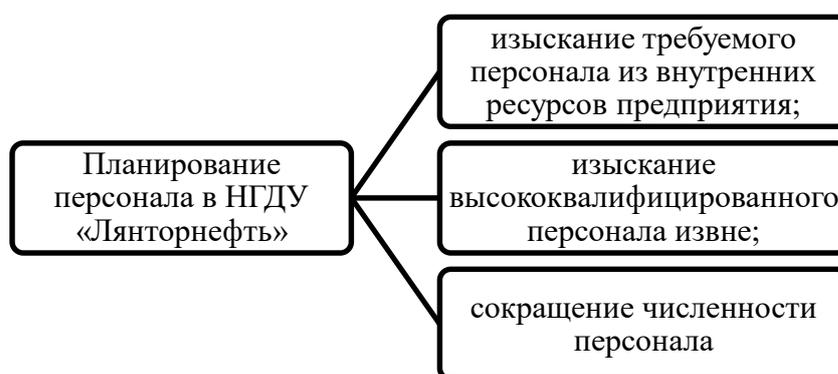


Рисунок 15 – Особенности планирования персонала в НГДУ «Лянторнефть» ПАО «Сургутнефтегаз» [59]

Основываясь на данных, приведенных на рисунке 15, можно заключить, что существующая система планирования кадров в НГДУ «Лянторнефть» нацелена на выявление будущих нужд в квалифицированных специалистах, способных эффективно и результативно решать задачи, стоящие перед организацией в условиях глобальной цифровой трансформации.

После определения предстоящих кадровых потребностей, менеджер по персоналу в сотрудничестве с руководителем соответствующего структурного подразделения формулирует требования, которым должны соответствовать потенциальные сотрудники для успешного достижения заданных целей и задач (например, анализируя необходимый уровень профессиональной квалификации, знаний, навыков и так далее). На данный момент этот процесс в НГДУ «Лянторнефть» не организован и имеет довольно хаотичный характер.

Согласно стандартам и нормативам, действующим в НГДУ «Лянторнефть», процедуры подбора и найма персонала осуществляются по унифицированной схеме, применимо ко всем категориям сотрудников. Чтобы

организация могла принять решение о трудоустройстве, потенциальный кандидат обязуется пройти несколько ключевых этапов процесса найма, которые изображены схематически на рисунке 16.

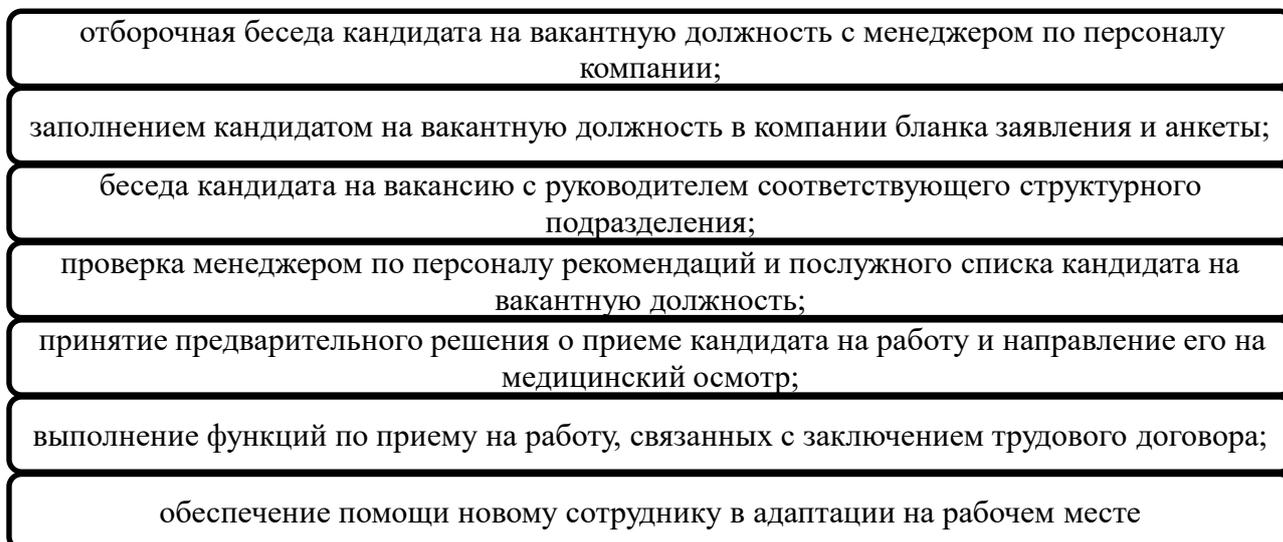


Рисунок 16 – Основные ступени подбора и найма персонала в Нефтегазодобывающем управлении «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» [59]

Проанализировав данные рисунка 16, стоит отметить то, что на данный момент процесс подбора и найма высококвалифицированного персонала в Нефтегазодобывающем управлении «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» включает определенные ступени, успешное выполнение которых, позволяет организации обеспечить привлечение качественных трудовых ресурсов, которые будут способны успешно решать все обозначенные задачи и цели, связанные с деятельностью предприятия в рамках цифрового преобразования общества. Отрицательным моментом в изучаемых уровнях по найму и подбору работников для организации является то, что беседа по найму с кандидатами на вакантную должность проводится спонтанно, что, в конечном итоге, может привести к возникновению серьезных ошибок [46, с. 40].

В настоящее время в НГДУ «Лянторнефть» применяются такие методы для привлечения перспективных высококвалифицированных специалистов:

- поиск претендента на вакансию внутри фирмы – это метод, который заключается в проведении анализ личных дел сотрудников, обладающих требуемыми характеристиками, с целью их ротации, которая обеспечивает замещение имеющейся вакантной должности;
- поиск кандидата на вакантную должность вне организации представляет собой метод поиска кандидатов, который осуществляется с привлечением разнообразных внешних источников (например, средства массовой информации, центры занятости населения, разнообразные интернет-сайты, а также организации, оказывающие посреднические услуги в вопросах поиска квалифицированного персонала и т.п.).

Однако, универсального метода отбора и найма персонала на вакантные должности в организации не существует [56, с. 50]. Именно поэтому менеджеры по персоналу НГДУ «Лянторнефть» пользуются совокупностью разных методик на основе возникшей ситуации и с учётом конкретной вакансии.

Чтобы оценить специфику найма и подбора персонала с высоким уровнем квалификации, в таблице 3 представим удельный вес различных источников привлечения квалифицированного персонала в Нефтегазодобывающее управление «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 годы.

Таблица 3 – Удельный вес различных источников привлечения персонала в Нефтегазодобывающее управление «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 годы, % [59]

Название источника привлечения работников	2021 год	2022 год	2023 год
1 Поиск кандидата на вакантную должность внутри организации	20	15	10
2 Поиск кандидата на вакантную должность вне организации, в том числе:	80	85	90
- средства массовой информации	15	10	10
- центры занятости населения	10	5	5
- разнообразные интернет-сайты	40	50	60
- посреднические организации	15	20	25
Итого:	100	100	100

Проанализировав данные таблицы 3, стоит отметить то, что наиболее распространенными источниками привлечения высококвалифицированных кадров являются внешние источники, в частности, разнообразные интернет-сайты, а также посреднические организации. Выбор подобных источников привлечения кадров в Нефтегазодобывающее управление «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» обусловлен требованиями по массовому подбор кандидатов с последующим первичным отбором менеджером по персоналу наиболее подходящих кандидатов, в соответствии с требованиями, указанными в должностной инструкции на вакантную должность.

В целом, исследовав основные особенности развития системы управления персоналом Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз», можем выделить

следующие недостатки в действующей системе подбора и найма высококвалифицированного персонала:

- основу для отбора на вакантную должность в организации составляет беседа руководителя структурного подразделения с претендентом, но она отличается спонтанностью из-за отсутствия предварительно подготовленных вопросов для претендента на вакансию;
- в качестве основного критерия при выборе кандидата на предлагаемую позицию не используется практика работы с отзывами с прошлых мест работы;
- в текущий момент наиболее популярным способом привлечения претендентов в НГДУ «Лянторнефть» является публикация объявлений о доступных вакансиях на различных интернет-платформах. При этом значительная доля кандидатов «отфильтровывается», что, по сути, свидетельствует о том, что деятельность менеджеров по персоналу во время формирования вакансий оказывается неэффективной, так как большинство ключевых требований не уточняется;
- на начальном этапе подбора персонала сотрудниками Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» не составляется квалификационная карта, что приводит к использованию субъективного фактора во время принятия управленческого решения о приеме на работу.

Проведенный в рамках данного параграфа анализ позволил выявить следующие основные проблемы в системе подбора и найма персонала в Нефтегазодобывающем управлении «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз»:

- процесс подбора и найма персонала в организации осуществляется достаточно «стихийно» по мере возникновения потребности в

определенных кадрах;

- в действующих локальных нормативно-правовых актах, отсутствуют строгие критерии, отражающие особенности организации процесса подбора и найма персонала;
- отсутствует последовательность этапов подбора и найма персонала Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз».

На сегодняшний день обучение работников предприятия – это организованная процедура, направленная на развитие знаний, компетенций и профессиональных способностей, проводимая под руководством опытных менеджеров или экспертов. Обширная программа развития персонала, реализуемая в НГДУ «Лянторнефть» ПАО «Сургутнефтегаз», оказывает положительное влияние на несколько ключевых направлений:

- степень эффективности работы на занимаемых сотрудниками позициях в организации;
- подготовку сотрудников к тем позициям, на которые они могут быть потенциально выдвинуты в ближайшей перспективе, благодаря обеспечению роста уровня их профессиональной квалификации.

В настоящее время, при построении оптимальной системы обучения персонала, в НГДУ «Лянторнефть» пользуются различными методиками обучения, указанными на рисунке 17 в форме схемы.

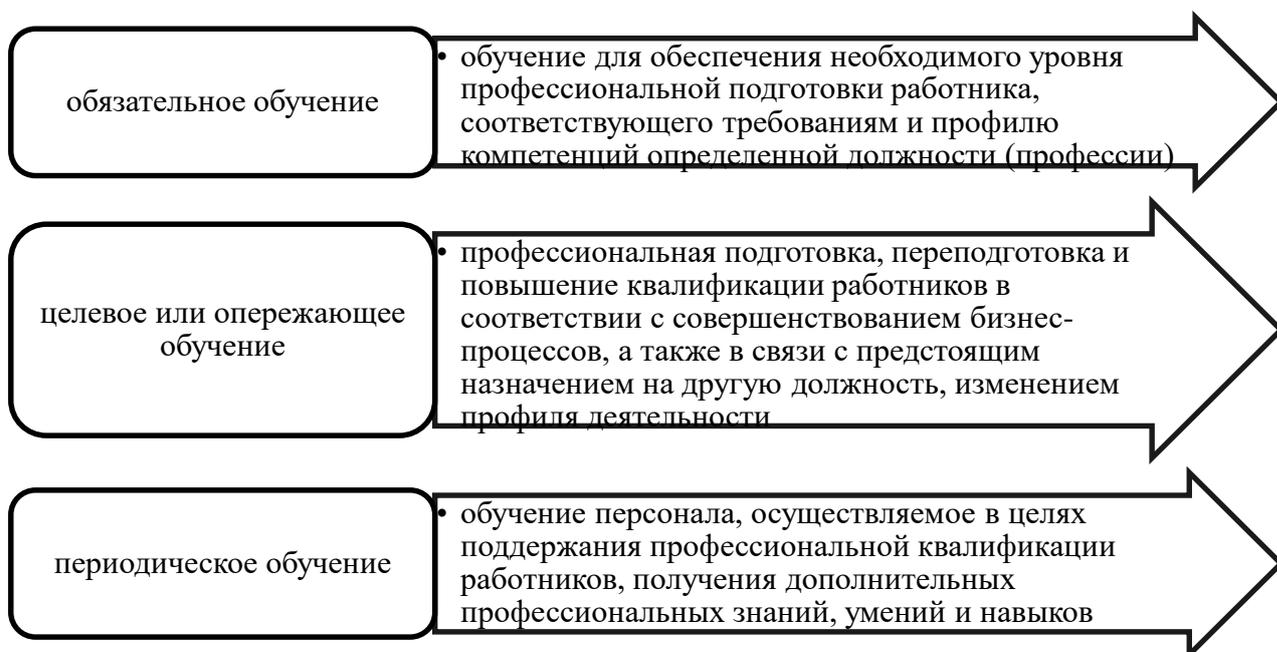


Рисунок 17 – Главные методы обучения работников в НГДУ «Лянторнефть»
 ПАО «Сургутнефтегаз» [59]

Исходя из информации, представленной на рисунке 17, можно сделать вывод, что в НГДУ «Лянторнефть» применяются различные подходы к обучению сотрудников, среди которых можно выделить такие методики, как:

- систематическое обучение;
- целевое или опережающее обучение;
- обязательно проводимое обучение.

Эффективное применение вышеупомянутых методов обучения предоставляет руководству НГДУ «Лянторнефть» в ПАО «Сургутнефтегаз» возможность формулировать важнейшие образовательные задачи для своих сотрудников:

- разработка программ обучения, направленных на повышение уровня профессиональных навыков с целью карьерного продвижения;
- организация курсов для обновления знаний в соответствии с изменяющимися стандартами и требованиями;
- проведение тренингов для устранения недостатков в профессиональном опыте, что помогает работникам справляться с

трудностями при выполнении своих задач;

- создание условий для подготовки, способствующей личностному росту и самосовершенствованию отдельных членов команды [44, с. 1005].

В настоящее время в НГДУ «Лянторнефть» непосредственные руководители подразделений формулируют индивидуальные цели обучения для своих подчинённых.

Определение конкретных программ повышения квалификации для специалистов и менеджеров, а также выбор их форм и сроков реализации осуществляется руководителем или его заместителем из отдела кадров НГДУ «Лянторнефть» в сотрудничестве с соответствующим сотрудником и его непосредственным руководителем, принимая во внимание потребности организации.

В настоящее время НГДУ «Лянторнефть» активно практикует такой вид подготовки кадров, как самообразование, что представляет собой форму самостоятельного обучения, инициированную работником для достижения максимального уровня своих профессиональных знаний, навыков и умений.

Итак, можно отметить, что в НГДУ «Лянторнефть» ПАО «Сургутнефтегаз» на данный момент выделяют два основных способа выявления потребностей в обучении:

- определение потребности в обучении по инициативе менеджера или всей организации;
- выявление потребности в обучении на основе желания самого сотрудника [51, с. 108].

В процессе комплексного анализа, особенностей системы обучения персонала в Нефтегазодобывающем управлении «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз», был выявлен тот факт, что на данный момент предстоящее обучение не обсуждается работником с его непосредственным руководителем, что фактически осложняет учебный процесс, так как многие сотрудники не понимают, с какой целью их

отправляют на повышение уровня профессиональной квалификации [47, с. 329].

На сегодняшний день, для организации профессионального обучения сотрудников, в НГДУ «Лянторнефть» пользуются разными методиками обучения, представленными в виде схемы на рисунке 18.

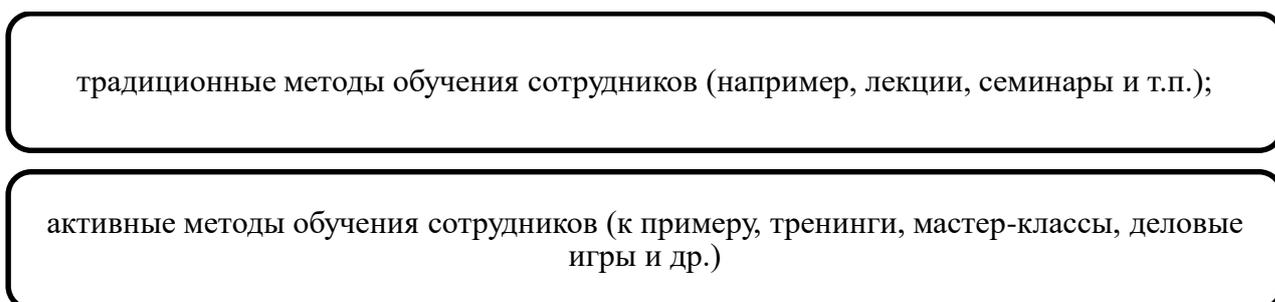


Рисунок 18 – Главные методики обучения работников НГДУ «Лянторнефть» ПАО «Сургутнефтегаз» [59]

По данным рисунка 18 можно сделать вывод, что в НГДУ «Лянторнефть» применяются как традиционные, так и активные методы обучения, которые позволяют обеспечить повышение уровня профессиональной квалификации сотрудников, а, следовательно, успешное выполнение им всех поставленных целей и задач.

Программы профессионального обучения Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» успешно осваиваются сотрудниками организации в следующих формах:

- очной форме – это форма обучения, которая предполагает «отрыв» от выполнения основных функций в организации;
- очно-заочной или вечерней форме представляет собой форму обучения персонала, предполагающую частичный отрыв от основной деятельности в организации;
- заочной форме – это форма обучения, которая не предполагает, отрыв сотрудников от работы;

– в форме самостоятельного получения образования, а также экстерната [55, с. 677].

Стоит отметить то, что в Нефтегазодобывающем управлении «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» в большей мере используются активные методы обучения сотрудников без отрыва от основной деятельности, которые позволяют обеспечить стабильное развитие уровня квалификации сотрудников.

Комплексный анализ системы организации профессионального обучения в Нефтегазодобывающем управлении «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» позволил установить тот факт, что много работников принимает участие в значимых образовательных инициативах, но, как правило, не использует полученные знания в своей профессиональной практике. Данное обстоятельство вызывает вопросы относительно результативности проведенного обучения и ставит под сомнение оправданность финансовых затрат компании на его организацию.

На рисунке 19 представим динамику доли обученных сотрудников НГДУ «Лянторнефть» за 2021-2023 годы.

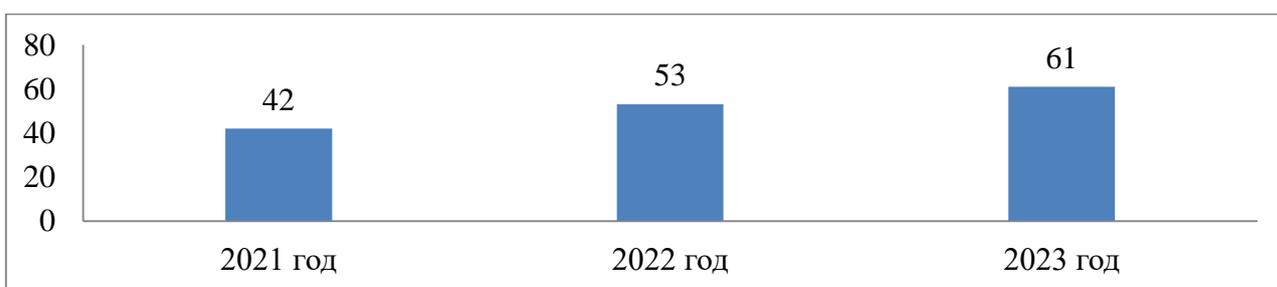


Рисунок 19 – Доля работников в НГДУ «Лянторнефть», прошедших профессиональное обучение за 2021-2023 годы [59]

По данным рисунка 19 выходит, что доля работников в НГДУ «Лянторнефть», прошедших курсы профессионального обучения в 2021 году, равнялась 42 %, а к 2023 году этот показатель увеличился до 61 %. Увеличение рассматриваемого показателя фактически означает рост удельного веса

высококвалифицированных кадров в организации, что, в конечном итоге, оказывает позитивное воздействие на уровень конкурентоспособности организации в условиях цифровой трансформации общества.

Для проведения полной оценки, особенностей организации системы обучения персонала в Нефтегазодобывающем управлении «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз», проведем анализ среднегодового количества часов на одного сотрудника организации, и его результаты представим на рисунке 20.

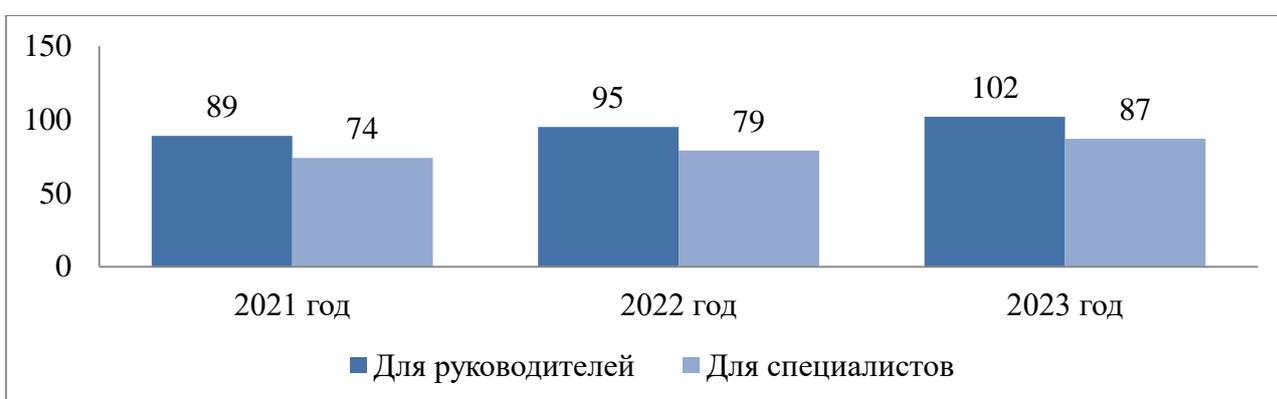


Рисунок 20 – Среднегодовое количество часов профессионального обучения на одного сотрудника в Нефтегазодобывающем управлении «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» [59]

Обратив внимание на данные, отраженные на рисунке 20, следует подчеркнуть, что на конец 2021 года среднее количество часов, отведенных на профессиональное обучение для менеджеров и специалистов, составляло 89 и 74 часа соответственно. К 2023 году эти значения повысились до 102 и 87 часов, соответственно. Необходимо отметить то, что подобная динамика, относительно среднегодового количества часов профессионального обучения на одного сотрудника позволяет сказать о том, что руководство в Нефтегазодобывающем управлении «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» стало уделять большое внимание обучению персонала, поскольку с увеличением количества часов обучения увеличивается и объем информации.

Анализ системы обучения персонала в Нефтегазодобывающем управлении «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз», позволил выявить определенные недостатки, которые оказывают негативное влияние на развитие всей организации в целом. Так, в состав данных проблем, следует включить такие вопросы:

- отсутствие обсуждения целей, задач и профессиональных потребностей в обучении между руководителем части структуры и работником;
- ограниченное использование практико-ориентированных методов и техник в процессе подготовки сотрудников;
- неэффективная количественная и качественная оценка результатов обучения персонала.

Итак, можно сделать итоговый вывод, что действующая сейчас в Нефтегазодобывающем управлении «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» система управления персоналом имеет определенные недостатки, успешное решение которых возможно благодаря принятию комплекса мероприятий, позволяющих значительно улучшить эффективности найма высококвалифицированного персонала на имеющиеся вакансии.

3 Разработка направлений совершенствования, системы управления персоналом в НГДУ «Лянторнефть»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом НГДУ «Лянторнефть»

Анализ специфики формирования системы управления работниками в НГДУ «Лянторнефть» помог обнаружить целый ряд характерных трудностей, касающихся подбора и найма сотрудников. Эти затруднения оказывают разрушительное воздействие на общую производительность компании. Как правило, рассматриваемые проблемы, связаны со следующими аспектами:

- в НГДУ «Лянторнефть» процесс подбора и набора высококлассных специалистов обычно характеризуется некоторой «спонтанностью», что в значительной мере связано с актуальными запросами организации на определенные профессиональные кадры;
- к тому же, наблюдается явное отсутствие четкой последовательности в реализации основных фаз, связанных с поиском и привлечением квалифицированных сотрудников, что мешает успешному достижению поставленных целей и задач на рынке;
- в применяемых НГДУ «Лянторнефть» локальных документах не сформированы строгие критерии, отражающие особенности организации процесса подбора и найма персонала.

Одним из наиболее оптимальных средств для развития системы подбора и найма персонала в НГДУ «Лянторнефть» является разработка руководством организации положения, которое будет регламентировать подбор и наем персонала. Разработка рассматриваемого локального правового документа необходима для максимальной формализации подхода, связанного с поиском и наймом на работу работников с высоким уровнем квалификации [45, с. 210].

По аналогии с иными внутренними документами для регулирования деятельности фирмы в сфере управления работниками, Положение о подборе

и найме высококвалифицированных работников в НГДУ «Лянторнефть» должно быть согласовано с руководителями основных структурных подразделений организации, утверждено генеральным директором организации, а также доведено до сведения всех основных участников рассматриваемого процесса.

Основные элементы Положения о найме и подборе высококвалифицированных работников в НГДУ «Лянторнефть» приведены в виде схемы на рисунке 21.

Общие положения	<ul style="list-style-type: none"> • Представляет собой структурный элемент, в котором указывается название документа, его основные цели, а также решаемые задачи
Технология подбора и найма персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Представляет собой ключевой структурный элемент, отражающий все основные аспекты процедуры заполнения вакансии от поступления заявки на подбор сотрудника до принятия решения о найме. Необходимо отметить то, что в рассматриваемом разделе указывают этапы, используемые процедуры и сроки подбора, при этом, обязательным условием является наличие регламентов по рассматриваемой процедуре
Должности сотрудников, ответственных за подбор и наем персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Подбор и наем персонала в организации, осуществляется, при взаимодействии следующих сотрудников: специалиста по подбору и найму персонала; руководителя службы управления персоналом; руководителей структурных подразделений, в которых имеются вакансии и др.
Контроль и ответственность	<ul style="list-style-type: none"> • Общий контроль и персональную ответственность за соблюдение основных процедур подбора и найма персонала несет руководитель службы управления персоналом компании, а также заместитель генерального директора по вопросам общего обеспечения

Рисунок 21 – Главные компоненты Положения о найме и подборе высококвалифицированных работников в НГДУ «Лянторнефть»

На основе анализа сведений, представленных на рисунке 21, можно сделать вывод, что Положение о найме и подборе высококвалифицированных работников в НГДУ «Лянторнефть» является важным локальным нормативно-правовым документом, в ключевых элементах которого формируются

важнейшие положения, отражающие особенности развития НГДУ «Лянторнефть» в условиях цифровой трансформации современного общества. Стоит отметить то, что рассматриваемое положение позволяет строго установить в организации порядок подбора и найма кадров, а также успешно реализовать задачи, связанные с определением и закреплением зон ответственности определенных сотрудников организации.

В качестве второго мероприятия, обеспечивающего стабильное развитие системы подбора и найма высококвалифицированного персонала в НГДУ «Лянторнефть» можно предложить разработку критериев отбора и найма персонала в форме карты компетенций. По нашему мнению, успешная реализация рассматриваемого направления совершенствования деятельности организации позволит свести к минимуму субъективное мнение специалиста по найму и подбору работников, а также руководителей отдельных обособленных подразделений. С разработкой комплекса требований к кандидату эти критерии станут основой для его оценки [50, с. 70]. На рисунке 22 изображены основные элементы методики, применяемой для составления карты компетенций соискателя, который желает занять позицию в НГДУ «Лянторнефть».

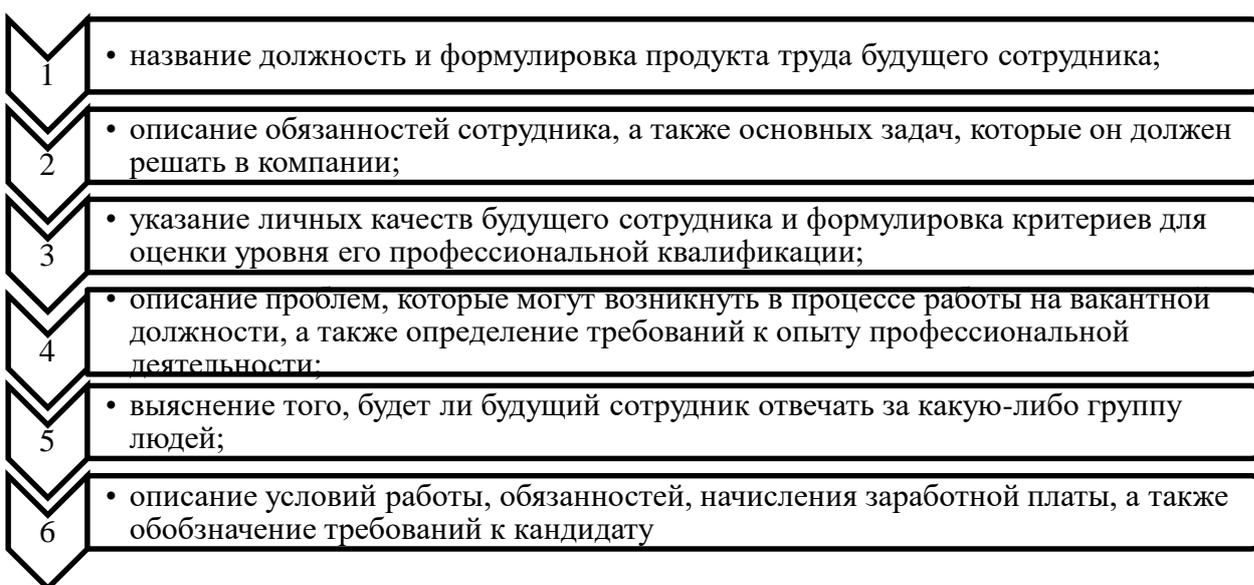


Рисунок 22 – Главные компоненты метода разработки карты компетенций для претендента на работу в НГДУ «Лянторнефть»

На основе анализа сведений, приведённых на рисунке 22, можно сделать вывод, что карта компетенций для претендента на работу в НГДУ «Лянторнефть» является важным элементом в процессе организации подбора и найма персонала, поскольку в нем сформулированы основные требования к потенциальным кандидатам, оценка которых позволяет осуществить отбор высококвалифицированных кадров, обеспечивающих стабильную реализацию всех поставленных перед организацией целей и задач функционирования в условиях цифровой трансформации общества.

На рисунке 23 схематично представим основные «плюсы» или преимущества по внедрению карты компетенций в деятельность НГДУ «Лянторнефть».

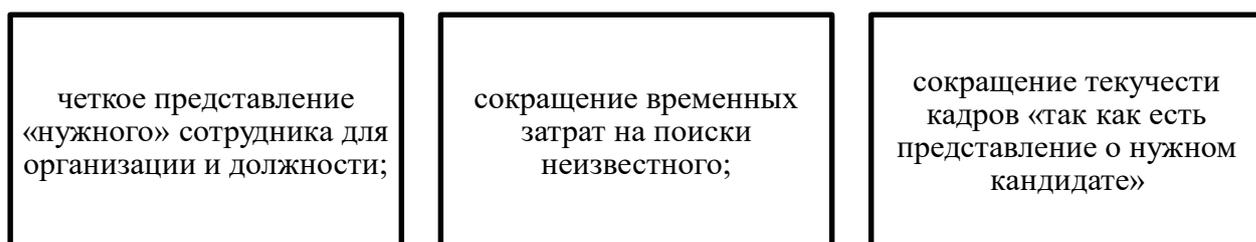


Рисунок 23 – Основные преимущества внедрения карты компетенций в деятельность НГДУ «Лянторнефть»

Проанализировав данные рисунка 23, стоит отметить то, что карта компетенций представляет собой одно из ключевых мероприятий по совершенствованию системы подбора и найма персонала, которое обладает следующими преимуществами:

- позволяет существенно сократить временные затраты на поиски неизвестного;
- обеспечивает снижение уровня текучести кадров, поскольку в организации имеется представление о необходимом кандидате на вакантную должность;
- реализует выполнение задачи, связанной с четкой формулировкой

представления о «нужном» сотруднике, как для организации в целом, так и для определенного структурного подразделения, в частности [48, с. 1381].

В качестве заключительного мероприятия, обеспечивающего совершенствование системы подбора и найма высококвалифицированного персонала в НГДУ «Лянторнефть» можно предложить разработку алгоритма последовательности этапов рациональной реализации поставленной цели.

Проанализировав современную научную и учебную литературу, стоит отметить то, что качественный подбор и найм высококвалифицированных кандидатов на вакантные должности в НГДУ «Лянторнефть» должен включать в себя определенные этапы, которые схематично представлены на рисунке 24.

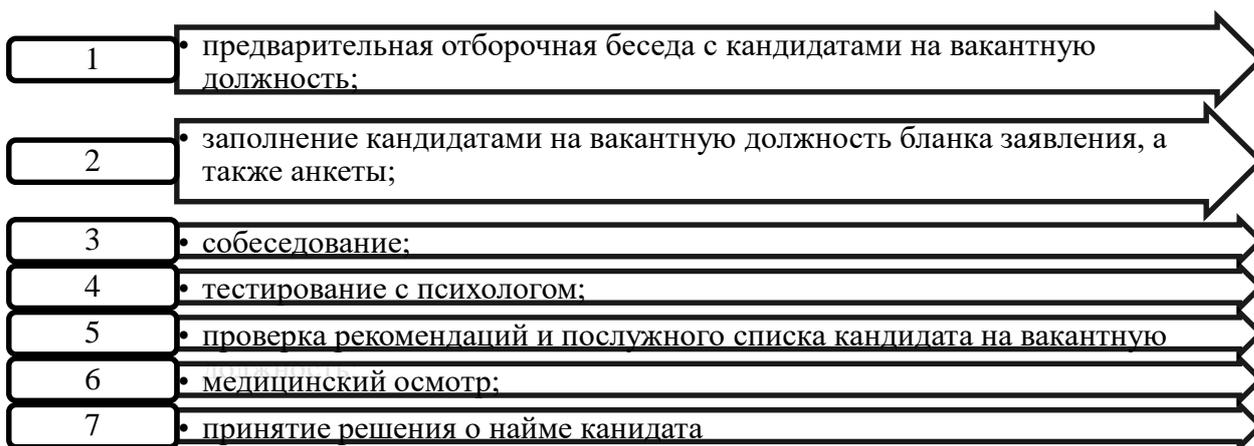


Рисунок 24 – Главные стадии алгоритма подбора и найма работников в НГДУ «Лянторнефть»

На основе данных рисунка 24 выходит, что в оптимальную схему найма и подбора работников для НГДУ «Лянторнефть» следует включить успешную реализацию семи ключевых этапов, особенности которых рассмотрим ниже.

Первый этап процесса подбора и найма персонала в НГДУ «Лянторнефть» должен включать в себя предварительную отборочную беседу с кандидатом на имеющуюся в организации вакантную должность. В рамках

данного этапа, специалист по подбору и найму персонала, должен выяснить у потенциального кандидата следующие данные:

- уровень профессионального образования;
- внешний вид, а также определяющие личные качества претендента на вакантную должность.

На втором этапе подбора и найма персонала в НГДУ «Лянторнефть» должно осуществляться заполнение претендентом на вакантную должность бланка заявления, а также анкеты. Успешная реализация рассматриваемого этапа, позволяет организации выяснить следующие важные моменты, относящиеся к личности претендента:

- соответствие уровня образования кандидата по профессии установленным критериям для занимания свободной должности;
- соответствие накопленного практического опыта претендента специфике открытой вакансии в компании;
- оценка готовности соискателя исполнять дополнительные обязанности, которые связаны с данной позицией, включая командировки или выполнение работы сверх установленного времени;
- выявление круга людей, способных подтвердить квалификацию кандидата для должности в компании, а также предоставить дополнительные сведения о его личностных качествах [45, с. 210].

Третья стадия алгоритма подборки и найма работников в НГДУ «Лянторнефть» включает в себя проведение интервью. Этот шаг обеспечивает справедливую организацию процесса выбора, что позволяет тщательно оценить кандидатуру претендентов на открытую позицию и выявить наиболее подходящего специалиста, способного эффективно справляться со всеми поставленными задачами.

Ключевые качества, которые необходимо выявить в соискателе на этапе собеседования, включают такие аспекты:

- уровень образования, а также профессиональных знаний,

касающихся имеющейся вакантной должности;

- опыт работы по специальности;
- общий интеллектуальный уровень развития кандидата на вакантную должность в организации;
- стрессоустойчивость, а также коммуникабельность кандидата на имеющуюся вакансию.

На рисунке 25 представим примерный список вопросов, которые необходимо выяснить у кандидата на вакантную должность в процессе прохождения им собеседования.

1	<ul style="list-style-type: none">• Расскажите немного о себе• Ваше образование и опыт работы
2	<ul style="list-style-type: none">• Почему Вы ушли с предыдущей работы?• Причины смены работы, как вы объясняете свои переходы с одной работы на другую?
3	<ul style="list-style-type: none">• Каковы Ваши сильные стороны? Каковы Ваши слабые стороны?• Почему вы хотите работать в нашей организации?
4	<ul style="list-style-type: none">• Есть ли опыт работы в нефтегазовой сфере?• На какую зарплату Вы рассчитываете?
5	<ul style="list-style-type: none">• В какие сроки могли бы приступить к новой работе?• Как вы относитесь к деловым поездкам и командировкам?
6	<ul style="list-style-type: none">• Как вы относитесь к работе в сверхурочное время?• Есть ли вопросы у Вас?

Рисунок 25 – Примерный список вопросов для собеседования с претендентом на работу в НГДУ «Лянторнефть»

Исследовав данные рисунка 25, стоит отметить то, что использование сотрудниками НГДУ «Лянторнефть» представленного перечня вопросов при проведении собеседования с кандидатами на имеющиеся вакантные должности позволяет выяснить у них профиль, а также сферу работы, то есть те ключевые факторы, необходимые для подбора наиболее опытного и достаточно высококвалифицированного сотрудника, который потенциально

может обеспечить стабильное и рациональное функционирование всей организации в целом.

На четвертом этапе реализации алгоритма подбора и найма персонала в НГДУ «Лянторнефть» психолог организации должен провести тестирование потенциальных кандидатов на имеющуюся вакансию. Основной задачей данного этапа является обнаружение и анализ психологических качеств личности, которые могут оказывать влияние на эффективность и стабильность работы сотрудников в профессиональной среде.

Пять стадия процесса подбора и найма кадров в НГДУ «Лянторнефть» включает в себя проверку рекомендаций и трудового стажа, предоставленных кандидатами на открытую должность. Эта процедура должна проводиться специалистом по подбору кадров с использованием различных современных коммуникационных средств, таких как телефон, социальные сети, электронная почта и прочие.

По итогу реализации первых пяти этапов в процессе подбора и найма персонала в НГДУ «Лянторнефть», специалист по подбору и найму персонала во взаимодействии с руководителями структурных подразделений организации, в которые требуются сотрудники, должны осуществить отбор наиболее подходящих кандидатов, которых направляют на медицинский осмотр. Основной целью медицинского осмотра при приеме на работу является оценка состояния здоровья потенциального претендента на работу по вакантной должности с целью определения уровня его профессиональной пригодности к выполнению всего комплекса поставленных должностных обязанностей в организации.

Заключительный этап внедрения алгоритма подбора и найма сотрудников в НГДУ «Лянторнефть» включает в себя совместное принятие решения специалистом по подбору и начальником отдела кадров, а также руководителем того структурного подразделения, где требуется новый работник. Следует подчеркнуть, что процесс трудоустройства в НГДУ

«Лянторнефть» должен завершается подписанием трудового договора или соглашения, вместе с другими актуальными документами обеими сторонами.

В качестве еще одного мероприятия, обеспечивающего повышение эффективности функционирования системы подбора и найма персонала в НГДУ «Лянторнефть» является внедрение системы мотивации потенциальных претендентов на работу по вакантной должности.

Мотивация персонала современной организации представляет собой совокупность материальных и нематериальных стимулов, которые позволяют определить отличительные черты поведения возможного претендента на работу по вакантной должности.

Мы полагаем, что НГДУ «Лянторнефть» должно рассмотреть возможность организации системы мотивации сотрудников на этапе подбора кадров, которая бы включала в себя следующие важные меры:

- механизм финансового поощрения потенциальных работников;
- обеспечение кандидатов на вакантные позиции доступом к офисным пространствам;
- использование системы нематериальной мотивации, связанной с обеспечением комплексной работы с престижной организации;
- гарантирование кандидатам, прошедшим аттестацию роста по карьерной лестнице;
- обеспечение возможности постоянной работы, по формированию положительного облика, относительно заинтересованности потенциальных сотрудников в выполнении своих трудовых обязанностей.

В целом, по нашему мнению, внедрение системы мотивации персонала при организации приема и найма персонала, обеспечит НГДУ «Лянторнефть» оптимальную реализацию всех обозначенных задач и целей. В результате получится обеспечить устойчивость развития в рамках цифрового преобразования общества.

Итак, необходимо выделить, что для достижения устойчивого прогресса в системе подбора и найма квалифицированных кадров в НГДУ «Лянторнефть» в настоящее время руководству следует переосмыслить свою стратегию и внедрить обозначенные аспекты в общую концепцию развития компании. Все это, в конечном итоге, позволит обеспечить рациональное и достаточно эффективное функционирование организации в условиях цифровой трансформации современной общественной системы в целом.

3.2 Программа мероприятий по совершенствованию системы обучения как важнейшей функции по управлению персоналом в НГДУ «Лянторнефть»

На основе анализа особенностей развития системы проведения обучения сотрудников НГДУ «Лянторнефть» удалось установить тот факт, что, в рассматриваемом направлении деятельности, в организации имеются различные проблемы и недостатки, оказывающие негативное влияние на стабильность функционирования предприятия в условиях цифровой трансформации общества.

Ключевые трудности, с которыми сталкивается система подготовки кадров в НГДУ «Лянторнефть», включают следующие аспекты:

- значительный недостаток взаимодействия между сотрудниками и их непосредственными менеджерами касательно вопросов обучения, что затрагивает важнейшие цели, потребности и задачи формирования эффективной системы непрерывного профессионального роста для повышения квалификации;
- узкий спектр практических и инновационных подходов к организации тренинга для работников;
- нехватка высококлассных штатных педагогов, ведущих свою деятельность в образовательном центре НГДУ «Лянторнефть»;
- неэффективная система количественного и качественного анализа

результативности обучения в данной организации.

На сегодняшний день, на этапе планирования потребности в обучении в НГДУ «Лянторнефть» цели и задачи для каждого конкретного сотрудника вытраиваются индивидуально, при этом, у работника и руководителя соответствующего структурного подразделения отсутствует возможность обсудить предстоящий процесс обучения, что, в конечном итоге, снижает уровень его эффективности для всей организации в целом. Оптимальным методом решения рассматриваемой проблемы является организация индивидуальной беседы руководителя и сотрудника, которая позволит обеспечить успешную формулировку и реализацию целей обучения. При организации беседы о предстоящем обучении, руководитель должен быть готов к успешной реализации основных задач, которые схематично представлены на рисунке 26.

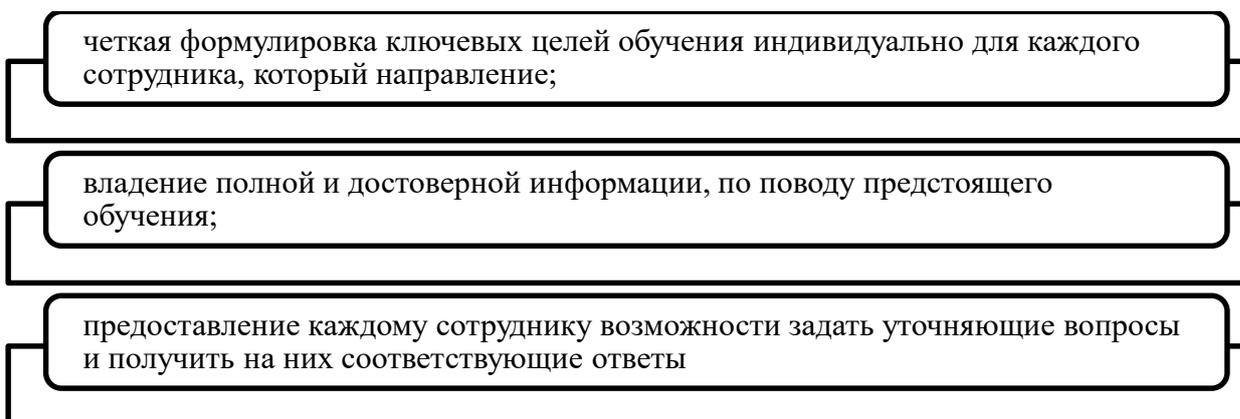


Рисунок 26 – Основные задачи руководителя при организации беседы с сотрудником о предстоящем профессиональном обучении

Проанализировав данные рисунка 26, стоит отметить то, что успешное решение руководителем основных задач при организации беседы о предстоящем обучении представляет собой обязательных этап в совершенствовании системы организации обучения персонала в НГДУ «Лянторнефть», что, в конечном итоге, окажет положительное влияние на

рациональность функционирования всей организации в условиях цифровой трансформации общества.

В настоящее время, в НГДУ «Лянторнефть» используются различные теоретико-методологические методы обучения персонала, однако, поскольку сфера деятельности организации связана с инновационными видами деятельности, то, по нашему мнению, обучение должно нести прикладной характер. Для успешного выполнения рассматриваемой задачи, руководству НГДУ «Лянторнефть» необходимо пересмотреть систему обучения вне рабочего места и по возможности сменить их на обучение без отрыва от места работы. Основные плюсы от применения методики организации обучения сотрудников без отрыва от их места работы наглядным образом приведены на рисунке 27.

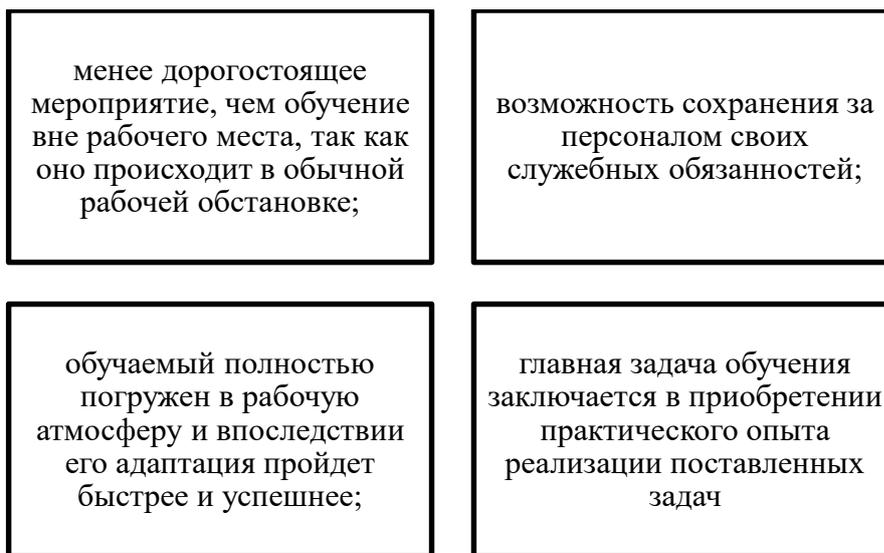


Рисунок 27 – Главные плюсы от применения методики организации обучения работников в НГДУ «Лянторнефть» без отрыва от места их работы

По данным рисунка 27 выходит, что обеспечение обучения персонала в НГДУ «Лянторнефть» непосредственно на рабочем месте обладает рядом ключевых преимуществ, реализация которых позволит сделать весь процесс обучения более практико-ориентированным и это окажет положительное влияние на функционирование организации в условиях рыночной экономики.

В качестве еще одного мероприятия по решению проблемы, связанной с небольшим количеством прикладных методов обучения, можно отметить следующее. Актуальность внедрения современных методов обучения сотрудников на рабочем месте трудно переоценить, особенно когда речь идет о ротации кадров, представляющей собой временное перемещение работника на другую должность с целью приобретения новых навыков, знаний и квалификаций. Ключевые преимущества применения ротации как стратегии развития персонала в НГДУ «Лянторнефть» четко иллюстрированы в рисунке 28.



Рисунок 28 – Главные плюсы от ротации в виде методики осуществления обучения работников в НГДУ «Лянторнефть»

Исследуя информацию, отображенную на рисунке 28, следует учитывать, что ротация представляет собой универсальный способ организации подготовки персонала. Этот подход содействует эффективному усовершенствованию уже существующих навыков работников. Как следствие этого процесса, отмечается рост продуктивности работников, который, в свою очередь, способствует укреплению устойчивости всей компании НГДУ «Лянторнефть».

Ротация как метод прикладного обучения должен реализовываться в НГДУ «Лянторнефть» на базе двух ключевых документов, приведённых на рисунке 29 в форме схемы.

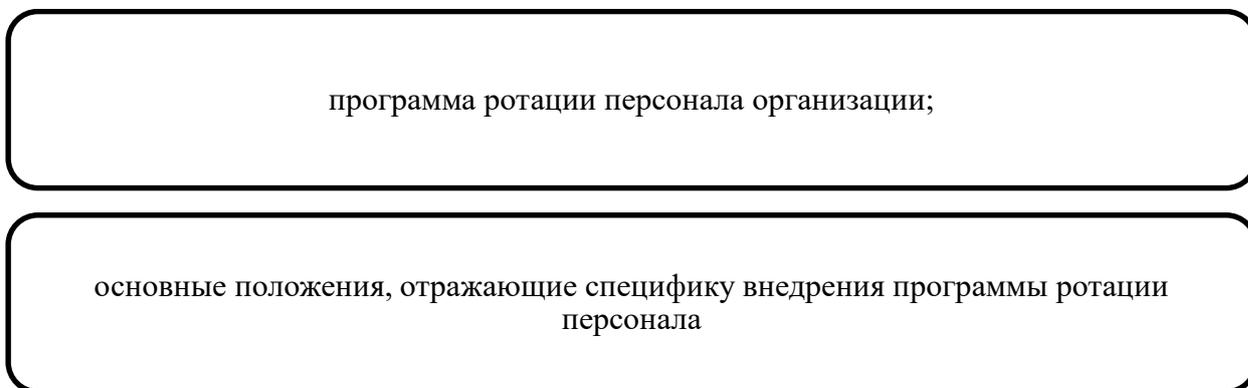


Рисунок 29 – Главные документы для регулирования специфики ротации в виде метода прикладного обучения в НГДУ «Лянторнефть»

В соответствии с данными рисунка 29 выходит, что обеспечить успешную реализацию главных задач по применению ротации в виде методики профессионального обучения работников, можно, если руководство НГДУ «Лянторнефть» осуществит разработку различных внутренних документов, которые будут учитывать специфику работы организации и особенности ее стабильного развития в условиях цифровой трансформации общества.

Внедрение программы ротации как прикладного метода обучения персонала в НГДУ «Лянторнефть» должно основываться на успешной реализации определенных этапов, которые схематично представлены на рисунке 30.

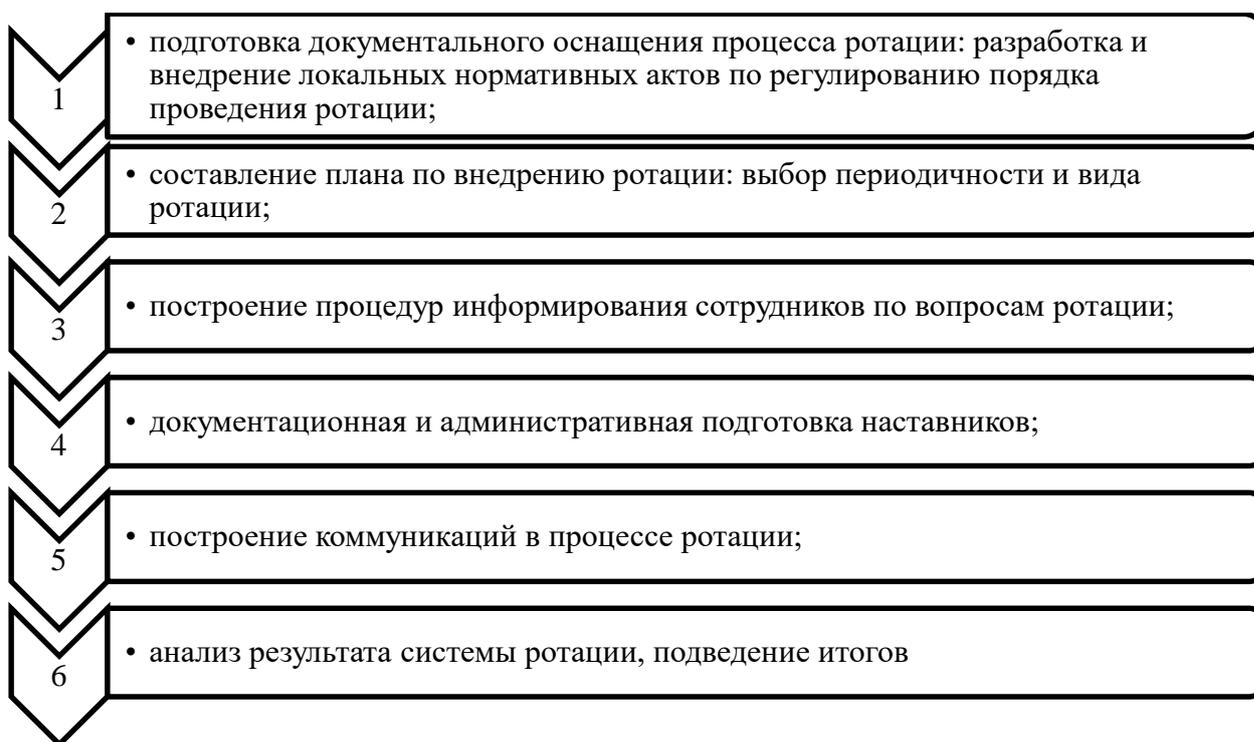


Рисунок 30 – Главные стадии введения программы ротации в виде направленной на практическое использование методики обучения работников в НГДУ «Лянторнефть»

По данным рисунка 30 выходит, что внедрение ротации и её применение как метода прикладного обучения работников в НГДУ «Лянторнефть» следует возложить на специалистов по обучению работников, а также руководителями соответствующих структурных подразделений на основе ключевых стадий, выполнение которых способствует устойчивой деятельности фирмы в рамках цифрового преобразования общества.

На основе выполненного анализа выходит, что ротация, как метод практико-ориентированного обучения персонала в НГДУ «Лянторнефть» повышает уровень мотивации сотрудников, поскольку у них имеется возможность успешно и рационально развивать имеющиеся навыки и знания, а, следовательно, обеспечивать стабильное развитие всей организации в условиях цифровой трансформации общества в целом.

В качестве еще одного практико-ориентированного метода обучения персонала в НГДУ «Лянторнефть» следует рекомендовать наставничества,

которая позволяет организовать эффективную работу по передаче знаний, навыков и умений от опытных работников к начинающим.

Основные плюсы предложенного способа организации обучения содержит такие элементы:

- этот метод обучения активно содействует раскрытию потенциала работников, что уменьшает текучесть кадров;
- рассматриваемая методика обеспечивает создание доверительной атмосферы, которая позволяет снизить количество конфликтов в коллективе, что, в конечном итоге, позволит успешно передавать знания и нормы поведения, принятые в компании.

Главные стадии наставничества, как практического подхода к развитию работников в НГДУ «Лянторнефть», приведены на рисунке 31 в форме схемы.

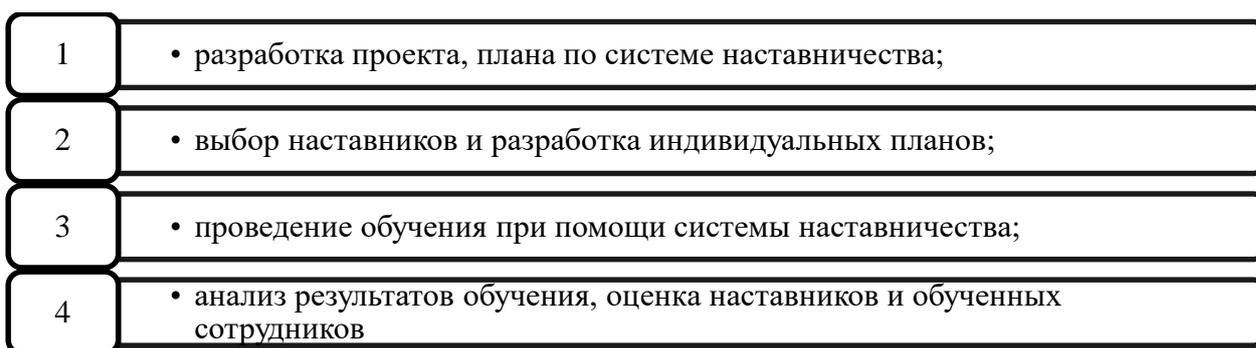


Рисунок 31 – Главные стадии наставничества как отдельного метода обучения работников НГДУ «Лянторнефть»

Проанализировав данные, представленные на рисунке 31, становится очевидным, что для успешного внедрения наставничества в качестве практического метода развития кадров в НГДУ «Лянторнефть» необходимо учитывать определенные этапы. Следование этим этапам будет способствовать эффективному выполнению задач, связанных с обеспечением стабильной деятельности организации на рынке. Ответственность за реализацию этого направления в системе подготовки специалистов должно

нести лицо, занимающееся обучением персонала, а также руководители соответствующих структурных единиц.

Ключевой проблемой в системе подготовки кадров НГДУ «Лянторнефть» является нехватка оптимальных подходов для оценки результата работы по профессиональному обучению сотрудников. Мы уверены, что лучшим способом для оптимизации работы организации в данной области станет разработка и внедрение новой методики оценки результативности обучения. Этот новаторский подход должен учитывать разнообразные ключевые показатели эффективности, которые наглядно приведены на рисунке 32.

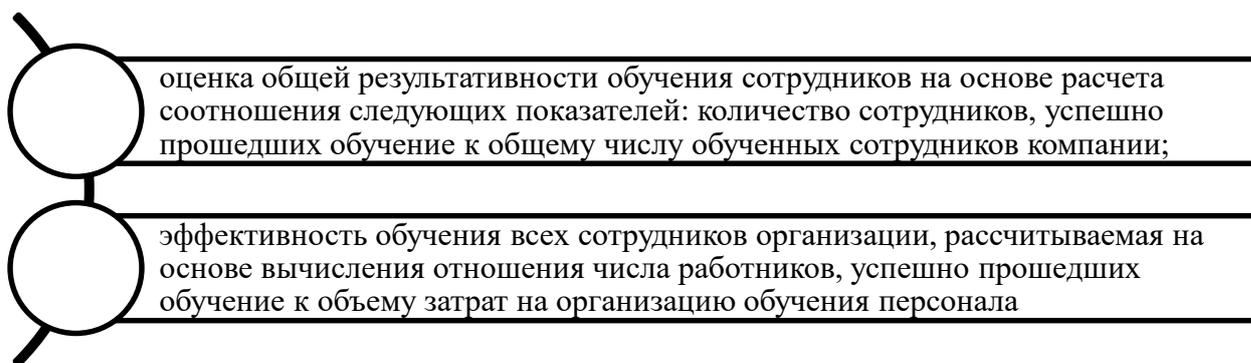


Рисунок 32 – Главные показатели для учёта при создании и введении новой формы оценивания успешности обучения работников НГДУ «Лянторнефть»

На основе данных рисунка 32 выходит, что при разработке и внедрении новой формы оценки эффективности и рациональности обучения персонала НГДУ «Лянторнефть», руководству организации необходимо использовать следующие группы показателей:

- показатели, позволяющие произвести оценку общей результативности обучения всех главных работников предприятия;
- показатель, который позволяет оценить результативность обучения всех работников, рассчитывается на основе процента успешно завершённых тренингов и совокупных затрат компании на организацию этих учебных мероприятий, принимая во внимание

актуальные направления развития рыночной экономики.

Ответственность за решение вопроса оценки эффективности обучения сотрудников в НГДУ «Лянторнефть» возлагается на специалиста, отвечающего за развитие кадров в организации.

Итак, в настоящее время, для обеспечения стабильного функционирования НГДУ «Лянторнефть» в условиях цифровой трансформации общества, необходимо обеспечить успешную реализацию различных направлений совершенствования системы профессионального обучения персонала. По нашему мнению, подобная работа способствует стабильному развитию организации на рынке, а, следовательно, оказывает положительное влияние на ее уровень экономической эффективности в целом.

3.3 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий

В условиях активной цифровой трансформации современных социальных систем, для того чтобы принять наиболее оптимальные решения относительно прогресса НГДУ «Лянторнефть» в сферах подбора, найма и подготовки кадров, требуется провести анализ экономической эффективности предлагаемых направлений совершенствования.

Для принятия руководством НГДУ «Лянторнефть» верного решения, касающегося совершенствования системы подбора и найма персонала, в рамках данного параграфа выпускной квалификационной работы, представим оценку экономической эффективности комплекса предложенных мероприятий по развитию организации в рамках цифрового преобразования современного общества.

В современных условиях анализ экономической эффективности различных направлений развития играет ключевую роль в формировании правильных стратегий для совершенствования, тем самым оказывая благоприятное влияние на всестороннее развитие всей организации в условиях

цифровой трансформации как общественной системы в целом, так и рыночной экономики в частности.

В таблице 4 мы представим наглядные данные об общей величине единовременных затрат, необходимых для реализации комплекса мероприятий, направленных на оптимизацию процесса найма и подбора кадров для компании.

Таблица 4 – Однократные издержки на выполнение мероприятий по улучшению действующей системы найма и подбора работников для НГДУ «Лянторнефть», тысяч рублей

Название мероприятия	Сумма
Разработка положения о подборе и найме персонала	55
Формирование алгоритма последовательного выполнения главных стадий подбора и найма работников с высокой квалификацией	85
Подготовка показателей подбора и найма работников с высокой квалификацией (карты компетенций)	45
Всего	185

Анализируя данные, приведенные в таблице 4, следует подчеркнуть, что совокупные затраты НГДУ «Лянторнефть» на улучшение процессов подбора и найма сотрудников в рамках реализации трех ключевых инициатив составляют 185 тысяч рублей. Особо стоит отметить, что наибольшая доля этих единовременных расходов уходит на разработку действенного алгоритма, предназначенного для последовательного осуществления критически важных этапов, связанных с привлечением и отбором высококвалифицированных кадров.

Анализ деятельности НГДУ «Лянторнефть» позволил установить то, что сейчас среднемесячный объем закрываемых в организации вакансий составляет 30 единиц. На основе указанных выше данных в рамках таблицы 5 сделаем сопоставительную оценку ожидаемых и текущих издержек на подбор, привлечение и наём претендентов с высокой квалификацией на 30 вакантных должностей в НГДУ «Лянторнефть».

Таблица 5 – Сравнение ожидаемых и текущих издержек на привлечение, а также подбор и наем претендентов с высокой квалификацией на работу в НГДУ «Лянторнефть», в расчете на 30 потенциальных вакансий сотрудника, тысяч рублей

Категория затрат	Текущие затраты	Планируемые затраты	Экономический эффект
Привлечение кандидата на вакантную должность	35	25	10
Реализация функций по подбору и найму кандидата	31	22	9
Всего	66	47	19

Исследовав данные таблицы 5, стоит отметить то, что на данный момент организация НГДУ «Лянторнефть» на закрытие 30 потенциальных вакансий, благодаря организации оптимальной системы привлечения, подбора и найма персонала, тратит почти 66 тысяч рублей. В то же время, в результате реализации комплекта предложенных мероприятий, совокупные расходы уменьшатся до 47 тысяч рублей, что, в свою очередь, позволит достичь финансового результата в 19 тысяч рублей от реализации этих мер.

Далее, произведем расчет срока окупаемости инвестиционных вложений в реализацию мероприятий, направленных на комплексное развитие системы подбора и найма персонала рассматриваемой организации:

$$P = \frac{185}{19 * 12} = \frac{185}{228} = 0,81 \text{ (9,72 календарных месяца)}$$

Итак, исходя из представленных данных, можно утверждать, что рекомендованный набор мероприятий по оптимизации системы подбора и приема на работу в НГДУ «Лянторнефть» является действенным решением. Это позволит организации ежемесячно экономить примерно 19 тысяч рублей на закрытии открытых вакансий, а срок окупаемости предложенных инициатив не превысит 10 календарных месяцев.

Для принятия руководством НГДУ «Лянторнефть» решения о совершенствовании системы обучения персонала, как элемента стабильного функционирования всей организации в условиях цифровой трансформации общества, необходимо произвести оценку экономической эффективности всего комплекса предложенных направлений совершенствования.

Так, мероприятие, связанное с определением потребности и целей обучения, основанное на организации индивидуального диалога между руководителем структурного подразделения и сотрудником не потребует от организации дополнительных издержек, поскольку для его реализации будет использован кабинет, находящийся в организации, при этом, каких-либо дополнительных инструментов при общении использоваться не будет, при этом, реализация рассматриваемого мероприятия, позволит повысить заинтересованность сотрудников в деятельности всей организации в целом.

Экономическая целесообразность наставнической деятельности и ротации штата проявится в том, что наставник будет удостоен премии в 2 000 рублей за каждого своего подопечного. Кроме этого, согласно прогнозам, подобное эффективное сотрудничество позволит НГДУ «Лянторнефть» получить приблизительно 2 500 рублей чистой прибыли с каждого квалифицированного специалиста. Необходимо отметить то, что среднее количество сотрудников, к которым будет применяться система наставничества и ротации в организации составит около 100 человек ежегодно.

Произведем расчет срока окупаемости инвестиций в реализацию мероприятий, связанных с внедрением системы наставничества и ротации сотрудников исследуемой организации нефтегазового комплекса экономики:

$$P = \frac{2000 * 100}{2500 * 100} = \frac{200000}{250000} = 0,8 \text{ (9,6 календарных месяцев)}$$

Расчет срока окупаемости инвестиционных вложений в развитие системы наставничества и ротации персонала исследуемой организации позволяет отметить то, что приблизительный срок окупаемости составил 9,6 календарных месяцев, а следовательно, практическая реализация предложенной рекомендации является эффективной, поскольку позволит предприятию улучшить показатель финансового дохода от развития в условиях рынка.

Мероприятие, связанной с оценкой эффективности обучения персонала НГДУ «Лянторнефть» на основе расчета различных показателей не потребует от организации определенных финансовых затрат, поскольку реализация рассматриваемых функций будет осуществляться сотрудником рассматриваемой организации.

Социальная эффективность мероприятий, позволяющих улучшить систему управления кадрами в НГДУ «Лянторнефть» отличается конкретными социальными эффектами, приведёнными на рисунке 33 в виде схемы.

ускорение в продвижение высококвалифицированных специалистов;

помощь в преодолении стресса, вызываемый постоянной однообразной рабочей деятельностью;

создание дополнительной возможности карьерного роста для сотрудников;

снизятся вероятности ошибок нового сотрудника;

повышение общей эффективности и сокращение сроков адаптации новых сотрудников

Рисунок 33 – Показатели социальной эффективности мер по улучшению действующей системы управления работниками в НГДУ «Лянторнефть»

В результате детального изучения информации, изложенной на рисунке 33, можно сделать вывод, что правильная организация работы по реализации мероприятий, предназначенных для комплексного развития системы управления кадровым составом в НГДУ «Лянторнефть», значительно отразится на степени социальной эффективности данной организации, что будет проявляться в появлении множества социальных эффектов:

- снижение показателя текучести кадров, как ключевого критерия, используемого для оценки эффективности функционирования всего предприятия;
- увеличение трудовой продуктивности и уменьшение времени адаптации новых работников в НГДУ «Лянторнефть»;
- оптимизация распределения кадров, а также предоставление социальной и психологической помощи сотрудникам в поиске своих мест в НГДУ «Лянторнефть»;
- стимулирование мотивации персонала, что в результате будет способствовать улучшению их общей эффективности работы;
- оказание сотрудникам НГДУ «Лянторнефть» помощи в достаточно эффективном преодолении возникающих стрессовых ситуаций, которые вызваны постоянными однообразными функциями при выполнении должностных обязанностей;
- улучшение работы по организации рационального продвижения сотрудников по карьерной лестнице;
- уменьшение шансов на появление различных неточностей среди работников НГДУ «Лянторнефть», способных иметь неблагоприятное воздействие на функционирование организации;
- сокращение общих расходов на качественное обучение сотрудников НГДУ «Лянторнефть», наряду с другими значительными социальными преимуществами.

В результате проведенного анализа, стоит сказать о том, что эффективное выполнение плана мероприятий, позволяющих улучшить

систему управления персоналом в НГДУ «Лянторнефть», окажет в текущих условиях положительное влияние на показатели социальной эффективности, а, следовательно, обеспечит высокий уровень доверия сотрудников к предлагаемым руководством решений по комплексному развитию компании в целом.

Таким образом, отметим, что успешная реализация мер, ориентированных на оптимизацию процессов подбора, найма и подготовки кадров в НГДУ «Лянторнефть», предоставит организации возможность увеличивать доходы. Эти средства в дальнейшем смогут быть использованы для обеспечения надежной и продуктивной деятельности предприятия, что будет способствовать его удовлетворению целого ряда целей и задач, необходимых для успешного существования в условиях цифровой трансформации актуальной социальной среды.

Заключение

Проведенное в рамках ВКР исследование позволило установить то, что одним из важнейших ресурсов любого современного предприятия является персонал, управление которым организовано на основе системы управления персоналом. Важнейшей целью управления персоналом современной организации является организация рациональной работы сотрудников, направленной на успешное выполнение основных задач функционирования предприятия на рынке.

Система управления персоналом в инновационном предприятии нацелена на эффективное решение множества задач, среди которых:

- организация результативных процессов по отбору и набору кадров с учетом особенностей деятельности компании;
- разработка и постоянное улучшение системы вознаграждения и мотивации труда с учётом требований рынка труда;
- формирование единой системы коммуникативного взаимодействия, способствующей совместной работе всех ключевых сотрудников;
- непрерывное повышение уровня профессиональной квалификации работников через организованную систему обучения, что в конечном итоге благоприятно отразится на их карьерных перспективах [35, с. 161].

Для успешного управления кадрами в актуальной организации используется разнообразие стратегий, которые воспринимаются как различные подходы к стимулированию работников для координирования их усилий и реализации важнейших задач компании.

Существует большое разнообразие классификаций ключевых методов работы с персоналом, при этом одной из самых распространенных является следующая:

- социальные и психологические подходы к управлению кадрами;
- административные подходы к управлению кадрами;

- экономические подходы к управлению кадрами [42, с. 36].

Система управления работниками предприятия нуждается в постоянной модернизации по следующим ключевым направлениям:

- улучшение процедуры отбора и найма персонала;
- организация комплексного развития корпоративной культуры предприятия;
- реализация мероприятий, направленных на снижение уровня текучести кадров;
- обеспечение непрерывной трудовой деятельности, ориентированной на рост уровня профессиональной квалификации;
- повышение заинтересованности сотрудников в карьерном росте и иные направления.

Прикладной анализ специфических особенностей системы управления персоналом осуществлялся на основе информационных материалов Нефтегазодобывающего управления «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз». На данный момент в число важнейших ресурсов в НГДУ «Лянторнефть» входит персонал. Именно он играет ключевую роль в эффективном и всестороннем прогрессе анализируемого предприятия. На основе проведения анализа динамики среднесписочного количества работников исследуемого предприятия, а также анализа персонала по различным критериям (к примеру, пол, возраста и уровень профессионального образования) удалось установить то, что, в целом, в компании работает квалифицированный персонал, преимущественно мужского пола возрастом 18-45 лет [59]. По нашему мнению, имеющаяся в организации структура является оптимальной, поскольку подобные сотрудники заинтересованы в эффективном выполнении всех поставленных задач, что, в то же время, обеспечивает стабильное функционирование всего учреждения в целом. Анализ эффективности использования сотрудников позволил установить то, что сотрудники рассматриваемой организации

используются достаточно эффективно, что обеспечивает стабильное функционирование организации на рынке.

Анализ системы управления персоналом в НГДУ «Лянторнефть» раскрыл ряд значительных недостатков в функционировании организации, среди которых:

- процесс подбора и найма высококвалифицированных специалистов осуществляется в достаточно беспорядочном порядке, в первую очередь, исходя из текущих потребностей в определенных профессиональных навыках;
- явное отсутствие системности в подходах к решению вопросов, связанных с ключевыми этапами подбора и найма квалифицированных кадров, что критически важно для выполнения рыночных задач и достижения поставленных целей;
- в текущей локальной документации НГДУ «Лянторнефть» не предусмотрены четкие критерии, способные адекватно отразить особенности процесса набора и найма сотрудников;
- обсуждение целей, задач и потребностей в обучении между руководителями подразделений и их подчиненными проводится недостаточно активно;
- используемые методы и техники обучения персонала ограничены своей практической направленностью;
- существует ряд проблем в оценке качества и количественных показателей эффективности обучения, что негативно сказывается на общем процессе развития кадров.

Для успешного решения представленных проблемных недостатков в системе управления персоналом НГДУ «Лянторнефть» была осуществлена разработка комплекса рекомендаций, в частности:

- организация эффективной работы, направленной на разработку положения, отражающего особенности организации процесса подбора и найма персонала в НГДУ «Лянторнефть»;

- разработка и утверждение оптимального алгоритма последовательной реализации ключевых этапов подбора и найма квалифицированного персонала в НГДУ «Лянторнефть»;
- формулировка, утверждение и успешная реализация критериев подбора, а также найма персонала в НГДУ «Лянторнефть»;
- активное применение передовых методик осуществления обучения работников в НГДУ «Лянторнефть», в частности, использование методики наставничества, а также ротации работников;
- введение передовой методики оценивания успешности обучения работников в НГДУ «Лянторнефть», основанной на учете разнообразных показателей;
- обеспечение эффективного решения задачи, связанной с организацией индивидуальной беседы между руководителями структурных подразделений НГДУ «Лянторнефть» и их подчиненным, с целью обсуждения важнейших вопросов, связанных с оценкой потребности в организации профессионального обучения.

Проведенная оценка эффективности предлагаемых мер в области развития системы управления кадрами предприятия позволяет отметить то, что её успешная реализация окажет положительное влияние на стабильность функционирования НГДУ «Лянторнефть», в частности:

- позволит получить дополнительный доход;
- обеспечит достижение определенных значимых для рассматриваемой организации социальных эффектов.

В целом, разработанные рекомендации в области развития системы управления кадрами следует рекомендовать к внедрению в деятельность НГДУ «Лянторнефть», поскольку они окажут положительное влияние на эффективность функционирования организации.

Итак, можно сделать вывод, что выполненное в ВКР исследование помогло с успехом решить обозначенную цель, а также главные задачи.

Список используемых источников

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 444 с.
2. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации / А.Р. Алавердов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Университет «Синергия», 2017. – 681 с.
3. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 259 с.
4. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 278 с.
5. Анисимова, Н. Ю. Организация подготовки кадров в цифровой экономике / Н. Ю. Анисимова // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – № 3. – С. 735–748.
6. Анцупова, А. С. Влияние поведения участников конкурентной ситуации на процесс подбора персонала / А. С. Анцупова // Современная школа России. Вопросы модернизации. – 2021. – № 9–1 (38). – С. 10–11.
7. Арутюнов В. В. Управление персоналом: учеб. пособ. / В. В. Арутюнов, И. В. Волынский. – Ростов-на-Дону Феникс, 2017. – 423 с.
8. Асейдулин, И. Р. Информационные технологии трансформации методов подбора персонала / И. Р. Асейдулин // Матрица научного познания. – 2021. – № 10–1. – С. 21–24.
9. Бадмаев, А. В. Создание системы обучения персонала / А. В. Бадмаев // Мотивация и оплата труда. – 2021. – № 1. – С. 42–58.

10. Баранчеев, В. П. Управление инновациями : учебник для вузов / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 747 с.
11. Басалыко, Л. Е. Развитие персонала как предмет стратегического управления / Л. Е. Басалыко // Студенческий. – 2021. – № 28–1 (156). – С. 67–74.
12. Батаев, М. Р. Современные проблемы подбора и отбора персонала в организации / М. Р. Батаев // Студенческий вестник. – 2021. – № 9–2 (154). – С. 69–71.
13. Белов, П. Г. Системный анализ и программно-целевой менеджмент рисков : учебник и практикум для вузов / П. Г. Белов. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 289 с.
14. Бесхлебная, Т. А. Подбор персонала с использованием цифровых инструментов в доковидной и постковидной экономике / Т. А. Бесхлебная // Проблемы теории и практики управления. – 2021. – № 8. – С. 129–142.
15. Бородатый, М. Р. Построение системы обучения и развития персонала / М. Р. Бородатый // Студенческий вестник. – 2021. – № 24–3 (169). – С. 29–33.
16. Бородин, А. И. Методы оптимизации в экономике и финансах : учебное пособие для вузов / А. И. Бородин, И. Ю. Выгодчикова, М. А. Горский. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 157 с.
17. Бочкова, Е. Т. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом / Е. Т. Бочкова // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 46. – С. 1270–1280.
18. Боярченкова, А. С. Подбор персонала и его особенности в условиях пандемии / А. С. Боярченкова // *Via scientiarum* – Дорога знаний. – 2022. – № 1. – С. 18–22.
19. Бузинова, Л. С. Методические основы оценки эффективности образовательного процесса в эпоху пандемии / Л. С. Бузинова, Е. В. Зубеева // Экономика и управление в машиностроении. – 2021. – № 3. – С. 51–55.

20. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 321 с.
21. Ветошкина Т. А. Формирование менеджмента качества персонала / Т. А. Ветошкина // Кадровик. – 2018. – № 1. – С. 23-25.
22. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский. – М.: МГУ, 2016. – 443 с.
23. Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 365 с.
24. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 278 с.
25. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 270 с.
26. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 249 с.
27. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2018. – 389 с.
28. Дергачев В.Д. Современные тенденции управления персоналом / В.Д. Дергачев // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления. – 2020. – №2. – С. 105-107.
29. Дятлов В. А. Управление персоналом: учеб. пособ. / В. А. Дятлов. – М.: ПРИОР, 2017. – 594 с.
30. Евенко Л. И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала. Материалы конференции. - Нижний Новгород, 2018. – 48 с.

31. Елин А.М. Современные технологии работы с персоналом / А.М. Елин // Человеческие ресурсы. – 2019. – №2. – С. 34–38.
32. Ермоленко, В. А. Технологии найма персонала / В. А. Ермоленко // Студенческий вестник. – 2021. – № 21–5 (166). – С. 94–96.
33. Зими́на, Л. В. Функциональное моделирование бизнес-процессов профессионального развития персонала на этапе обоснования, необходимости внедрения систем дистанционного обучения / Л. В. Зими́на // Образование и наука без границ : фундаментальные и прикладные исследования. – 2021. – № 14. – С. 75–81.
34. Иванченко, Л. С. Инновационные методы обучения персонала / Л. С. Иванченко // Телескоп : журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2021. – № 1. – С. 160–164.
35. Ильченко, С. В. Рекрутинг персонала в системе кадрового менеджмента / С. В. Ильченко // Вестник экспериментального образования. – 2021. – № 1 (26). – С. 34–43.
36. Инжакова, Е. П. Методы оценки эффективности систем обучения персонала организации / Е. П. Инжакова // Синергия Наук. – 2021. – № 55. – С. 481–494.
37. Кади́рова, Л. А. Инновационный подход в подборе кадров и управлении персоналом из числа выпускников высших учебных заведений / Л. А. Кади́рова // Интернаука. – 2021. – № 24–2 (200). – С. 67–69.
38. Калиновская, И. Н. Теоретические аспекты подбора кадров с применением технологий искусственного интеллекта / И. Н. Калиновская // Право. Экономика. Психология. – 2021. – № 1 (21). – С. 48–64.
39. Каткова, Д. А. «Цифровой след» в системе составления цифрового портрета для подбора персонала / Д. А. Каткова // Гуманитарный научный журнал. – 2021. – № 3. – С. 64–70.
40. Кижнер, Ю. К. Тестирование как метод определения личностных, деловых и профессиональных качеств / Ю. К. Кижнер // Самоуправление. – 2021. – № 6 (128). – С. 294–297.

41. Конакова, Т. В. Анализ цифровых технологий в подборе персонала / Т. В. Конакова // Интерактивная наука. – 2021. – № 7 (62). – С. 36–37.
42. Коргина, О. А. Корпоративное обучение как эффективный инструмент управления развитием персонала в организации / О. А. Коргина // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 1 (42). – С. 191–196.
43. Кузнецов, В. Ю. Становление системы корпоративного обучения / В. Ю. Кузнецов // Экономика и социум. – 2021. – № 5–1 (84). – С. 1003–1006.
44. Кязимов, К. Г. Формирование профессиональных компетенций с помощью инновационных образовательных технологий / К. Г. Кязимов // Управление развитием персонала. – 2021. – № 3. – С. 206–210.
45. Левченко, А. Б. Модель подбора и отбора персонала на основе концепции внутриорганизационного маркетинга / А. Б. Левченко // Вестник государственного морского университета имени адмирала Ф. Ф. Ушакова. – 2021. – № 4 (37). – С. 39–44.
46. Логвинович, Н. А. Модульное обучение как средство формирования профессиональных компетенций / Н. А. Логвинович // Эпоха науки. – 2021. – № 28. – С. 329–337.
47. Магомедова, С. А. Современные методы совершенствования систем обучения персонала организации / С. А. Магомедова // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 5 (130). – С. 1380–1382.
48. Манжула, М. В. Современные методы подбора персонала / М. В. Манжула // Социальные науки. – 2021. – № 1 (32). – С. 40–44.
49. Марценюк, А. А. Изменения в подборе персонала, связанные с влиянием на них цифровой экономики / А. А. Марценюк // Студенческий вестник. – 2021. – № 47–6 (192). – С. 68–70.
50. Маслова, В. М. Траектория обучения и развития персонала, ориентированная на стратегию организации / В. М. Маслова // Экономические системы. – 2021. – Т. 14. – № 1. – С. 106–113.
51. Митина, О. А. Современные возможности информационных технологий в организации дополнительного образования / О. А. Митина //

Информационно–экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. – 2021. – № 3 (61). – С. 117–122.

52. Митрясова, А. С. Цифровые технологии трудоустройства и новые риски дискриминации / А. С. Митрясова // Трудовое право в России и за рубежом. – 2021. – № 1. – С. 21–24.

53. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 424 с.

54. Набережная, Д. С. Регулирование найма персонала в современной организации / Д. С. Набережная // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 27. – С. 672–677.

55. Нефтегазодобывающее управление «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.surgutneftegas.ru/> . Дата обращения: 12 сентября 2024 года.

56. Николаева, М. Р. Проблемы массового рекрутмента персонала и возможные пути решения / М. Р. Николаева // Студенческий. – 2021. – № 31–1 (159). – С. 49–51.

57. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 467 с.

58. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / А. А. Одинцов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 210 с.

59. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 08.08.2024) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/12125268/> . Дата обращения: 12.09.2024.