

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОРПОРАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»)**

магистранта 2 курса экономического факультета
направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
профиль «Корпоративное управление»
Ахмед Наджи Хамид Кармах

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Л.Н. Леванова

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2017

Актуальность темы исследования. В настоящее время вопросам управления человеческими ресурсами уделяется достаточно много внимания, поскольку в условиях глобальной информационной экономики данные ресурсы являются ключевым конкурентным преимуществом организации. Однако существует ряд неопределенных моментов, возникающих при оценке качества управления человеческими ресурсами. В эпоху глобализации, постиндустриальной экономики и перехода к экономике знаний человеческие ресурсы и человеческий капитал стали ключевыми элементами, обеспечивающими конкурентоспособность, устойчивое развитие и повышение благосостояния корпораций и стран.

Руководители большинства отечественных корпораций концентрируют внимание на управлении производством, финансами, маркетингом, в то время как совершенствование такой важнейшей составляющей управления предприятием, как человеческие ресурсы, продолжает оставаться наиболее слабым звеном в общей системе управления. Во-первых, управление человеческими ресурсами непосредственно влияет на капитализацию (стоимость) компании. Растет доля нематериальных активов (бренд, интеллектуальный потенциал персонала, кадровая политика) в общей сумме активов корпорации.

Во-вторых, управление человеческими ресурсами как важнейшая «внутренняя компетенция» корпорации является одним из факторов, обеспечивающих лидерство в конкурентной борьбе, поскольку выдвигается в число важнейших конкурентных преимуществ, становится гарантией ее успеха и выживаемости в условиях усиления конкуренции.

В-третьих, по оценкам ряда специалистов, именно управление человеческими ресурсами позволяет корпорациям переходить из числа хороших, успешно работающих, в число лидирующих в определенном сегменте рынка.

Степень научной разработанности проблемы. Теоретической и методологической основой исследования стали работы российских и зарубежных авторов по экономике труда, управлению персоналом, управлению организацией, социологии и психологии управления, проведению изменений, в особенности проектов инновационных преобразований.

Методологическая основа исследований в области управления человеческими ресурсами сформировалась как синтез классических взглядов на вопросы управления персоналом (Фр.У. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо, Д. МакГрегор), современных взглядов на процесс формирования системы управления персоналом в условиях рынка (Дж. Грейсон, Д. Эренберг, М. Мескон) и в условиях российской экономики (П.В. Журавлев, А.П. Егоршин, Б.М. Генкин, А.Я. Кибанов, В.А.Дятлов, А.А. Лобанов, Ю.Г. Одегов, В.А. Поляков, Э.Е. Старобинский).

Аналізу практических проблем управления человеческими ресурсами современных организаций посвящены работы С.В. Шекшня, М.В. Грачева. Исследованиями социально-психологических основ современного управления человеческими ресурсами занимались В.А. Спивак, В.П. Пугачев, С.Б. Каверин, Е.П. Ильин и др.

Целью настоящей работы является исследование управления человеческими ресурсами в корпорации на примере ПАО «Газпром нефть».

Достижение поставленной цели обусловило необходимость решения **следующих основных задач** исследования:

- Раскрыть теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами;
- Выявить специфику управления человеческими ресурсами в российских корпорациях;
- Оценить персонал ПАО «Газпром нефть» как ключевого внутреннего стейкхолдера корпорации и инвестиций в его развитие;

- Определить направления совершенствования по управлению человеческими ресурсами в данной корпорации.

Объектом исследования является система управления человеческими ресурсами в корпорации Публичное акционерное общество «Газпром нефть».

Предметом исследования выступают организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе управления человеческими ресурсами в корпорации ПАО «Газпром нефть».

Методологическую основу исследования составляют общенаучные и частно-научные методы познания. В процессе написания выпускной квалификационной магистерской работы применялись методы научной классификации, систематизации, логического и сравнительного анализа, а также были использованы методы индукции и дедукции, анализ, сравнение, аналогия, абстракция.

Информационной базой исследования послужили статистические данные ПАО «Газпром» и ПАО «Газпром нефть», результаты эмпирических исследований российских и иностранных авторов, публикации периодической печати, материалы российских и международных конференций, нормативные документы международных организаций, российских государственных органов и корпораций.

Научная новизна исследования заключается в том, что в результате проведенного всестороннего исследования и анализа практики управления человеческими ресурсами в ПАО «Газпром нефть» были выявлены направления совершенствования управления человеческими ресурсами для данной корпорации. В частности, автором предложено использовать новый алгоритм анализа корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами, а также на основе данного алгоритма создать механизм контроллинга корпоративных затрат на данный вид ресурса.

На защиту выносятся следующие положения, к которым магистрант пришел в ходе своего исследования:

Автором четко разграничены понятия «человеческие ресурсы» и «человеческий капитал», который предстает как капитализируемая часть (форма) человеческого ресурса, относящаяся к реально функционирующему работнику, трудоспособной части населения, опыт, знания и способности которой выявлены, задействованы и развиваются, приводя к созданию добавленной стоимости и умножению доходов. Из этого следует, что с методологической точки зрения человеческий ресурс можно считать основой человеческого капитала.

Дана авторская трактовка понятия «система управления человеческими ресурсами» как целостной системы управления кадровым направлением деятельности предприятия, ориентированной на решение стратегических задач.

Автор сформулировал общие признаки стандартных процедур в области управления человеческими ресурсами в российских корпорациях, среди которых выделяются постоянные трудовые договора, ежегодные бонусы для сотрудников и менеджеров, дополнительное медицинское обслуживание и дотированное питание. Данные процедуры применяются вне зависимости от сложившейся рыночной ситуации или негативной динамики продаж и позволяет организовать значительный поток кандидатов на открывающиеся вакансии.

Автором определено, что ключевым внутренним стейкхолдером в ПАО «Газпром нефть» является персонал, что выражается в реализации специальной политики по подготовке, развитию и удержанию персонала, так как основная деятельность корпорации требует наличия высококвалифицированного персонала, способного к саморазвитию. Персонал должен обладать достаточно высоким исходным уровнем квалификации, которую необходимо совершенствовать и развивать.

Автором определены взаимоотношения корпорации с собственным персоналом, что наглядно отражаются в большом объеме и структуре инвестиций, направленных на материальное благосостояние и социальную поддержку работников компании и членов их семей. ПАО «Газпром» инвестирует средства в персонал, поддерживая инициативы и инновации, направленные на повышение эффективности производственной и управленческой деятельности.

Автором определены основные виды затрат на персонал в ПАО «Газпром нефть» и предложен алгоритм анализа корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами, который отражает процесс управления персоналом как комплекс взаимосвязанных стадий, осуществляемых Департаментом по управлению персоналом и его подразделениями. Алгоритм является инструментом управления затратами на персонал и отражает увеличение ценности персонала в результате инвестиций корпорации с целью воспроизводства и развития компетенций сотрудников, обеспечивающих необходимый экономический результат.

Автором предложено с помощью алгоритма анализа корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами создать механизм контроллинга данных затрат. Данный механизм должен учитывать особенности системы управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром нефть» и увязывать стратегические и тактические цели и функции по управлению сотрудниками.

Данный механизм в системе управления человеческими ресурсами будет выполнять методологическую, координирующую, аккумулирующую, регулирующую, консультационную, навигационную функции в корпорации и обеспечит информационную и инструментальную базы управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром нефть»: комплексное, системное, непрерывное и ритмичное планирование, мотивацию, контроль, учет и анализ по каждой функции управления персоналом и ключевому показателю, влияющему на производительность труда. А в совокупности алгоритм анализа корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами и механизм их контроллинга могут стать организационной, методологической и в первую очередь информационной основой управления затратами на персонал предприятия данной корпорации.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в том, что благодаря методическим обоснованиям и научно-практическим результатам, полученным в работе, появляется возможность целенаправленно совершенствовать управление человеческими ресурсами в ПАО «Газпром нефть» и его дочерних предприятий.

Структура настоящей работы состоит из введения, трех глав, восьми параграфов, заключения и списка используемых источников. В работе имеются сноски, таблицы и рисунки.

Апробация результатов и публикации. Основные положения магистерской работы опубликованы в следующих работах автора:

В изданиях, рекомендованных ВАК РФ:

1. Кармах Ахмед Наджи Хамид. Особенности управления человеческими ресурсами в практике российских корпораций. // Инновации и инвестиции. №2. 2017 г. С.130-133.

В иных изданиях:

1. Кармах Ахмед Наджи Хамид. Содержание человеческих ресурсов и управление ими // Сборник научных статей по материалам ежегодной научной конференции студентов, магистров и аспирантов «Экономика и

управление: проблемы, тенденции, перспективы». Саратов, 7 апреля 2016 г. С.95-98.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Человеческие ресурсы представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и являются обобщающим показателем развития общественного производства. При этом различают человеческие ресурсы организации, региона, отрасли, страны и уровни управления ими.

В процессе трансформации человеческого ресурса в человеческий капитал важно учитывать способности человека и параметры той среды, в которой происходит процесс их капитализации. Целесообразно использовать имеющиеся знания и навыки либо путем их продажи, либо на основе самозанятости. Иначе говоря, для капитализации имеющегося человеческого ресурса необходимо наличие предпосылок в виде рабочих мест и институциональных условий, позволяющих реализовать его в форме товаров и/или услуг. Отсутствие таких предпосылок не позволяет трансформировать человеческие ресурсы в человеческий капитал.

Управление человеческими ресурсами это подход в управлении персоналом, при котором сотрудники рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, как человеческий потенциал, который необходимо мотивировать и развивать, чтобы достичь стратегических целей организации.

Поэтому термин «управление людьми» включает в себя две взаимосвязанные концепции – управление человеческими ресурсами и управление человеческим капиталом.

Система управления человеческими ресурсами (далее СУЧР) традиционно определяется как целостная система управления кадровым

направлением деятельности предприятия, ориентированная на решение трех стратегических задач:

1. Оперативное и полное удовлетворение потребностей предприятия в трудовых ресурсах необходимой специализации и уровня квалификации;
2. Формирование и поддержание комплекса организационных, экономических, а также социально-психологических условий, благоприятствующих наиболее эффективному исполнению работниками возложенных на них функций;
3. Обеспечение необходимого уровня взаимосвязи (точнее, взаимоподдержки) между управлением персоналом и другими направлениями менеджмента организации.

Основная цель системы управления человеческими ресурсами состоит в том, чтобы обеспечить организацию такими работниками, которые позволят организации эффективно достигать своих целей.

Цели управления человеческими ресурсами на предприятии напрямую зависят от целей предприятия в целом. Цели и задачи системы управления человеческими ресурсами напрямую зависят и от стадии жизненного цикла предприятия.

Исходя из этого, систему управления человеческими ресурсами можно охарактеризовать как совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов и подсистем, составляющих единое целое и выполняющих функции управления человеческими ресурсами.

Таким образом, можно заключить, что система управления человеческими ресурсами состоит из разных элементов, которые напрямую зависят от: целей, задач, методов управления, структуры организации, стадии ее жизненного цикла и стратегии развития. Созданная система управления человеческими ресурсами не будет всегда эффективной и адекватной политике организации. С течением времени цели, задачи, стратегия развития организации меняются, а, следовательно, и должна изменяться,

корректироваться, перестраиваться система управления человеческими ресурсами.

2. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»

В современных российских корпорациях управлению человеческими ресурсами придается большое значение. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами, внедрение эффективных механизмов позволяет корпорациям быть конкурентоспособными на рынке, так как реализация их планов и успех в значительной степени зависит от человеческой составляющей. Грамотное управление сотрудниками позволяет минимизировать риски и угрозы корпорации, обеспечивая тем самым корпоративную безопасность в целом.

Практика управления человеческими ресурсами успешных российских компаний имеет свою специфику:

- Система вознаграждения работников основывается на хорошей базовой части заработной платы, превышающей показатели средней заработной платы по отрасли;
- Имеются привлекательные дополнительные нефинансовые «бенефиты», включающие бесплатное или в значительной степени субсидируемое питание и добровольное медицинское страхование;
- Значительное внимание уделяется «входной профессиональной подготовке» (повышению квалификации вновь принятых сотрудников всех уровней), а также их дальнейшему профессиональному развитию.

Самостоятельность российских корпораций в вопросах управления человеческими ресурсами позволяет им реализовать специфический набор политик в области управления персоналом, в которых делается упор на бессрочные трудовые контракты, базовую часть заработной платы при минимальных денежных премиях и широком ассортименте дополнительных социальных льгот работникам.

Несмотря на единообразную систему стандартов, и сложившихся практик существуют определенные различия в управлении человеческими ресурсами среди российских корпораций:

1. Разнообразии бонусов, предназначенных для менеджеров, специалистов и рабочих. Средний процент суммарных бонусов (месячных, квартальных и годовых) составляет 27% от объема годового вознаграждения у менеджеров, 25% у специалистов и 27% у рабочих, а медианы равны 15% у менеджеров, 12% у специалистов и 12% у рабочих.

2. Дополнительное (добровольное) медицинское страхование для членов семей работников.

3. Восприятие сотрудниками организационного климата. В российских корпорациях преобладает «климат внутренних процессов», который предполагает хорошо структурированное предсказуемое производство с отлаженными процессами и рациональными целями, ростом технической эффективности и финансовой результативности.

ПАО «Газпром нефть» является одной из крупнейших интегрированных нефтегазовых компаний России корпорация осуществляет добычу нефти и газа, переработку нефти, продажу нефти и нефтепродуктов, оказывает нефтесервисные услуги. Освоенные и доказанные запасы нефти компании превышают 4 миллиарда баррелей, что ставит ее в один ряд с двадцатью крупнейшими нефтяными компаниями мира.

Особенности современного состояния газовой отрасли и наличие элементов кризисных явлений предъявляют особые требования к политике управления кадрами ПАО «Газпром нефть». В этих условиях корпорация старается существенно повысить целенаправленность управления кадрами, укрепить производственную, технологическую и трудовую дисциплину, обеспечить внедрение современных методов стимулирования трудовой мотивации, контроля за результативностью и качеством труда, достигнуть более тесного взаимодействия этого вида управления с управлением предприятия в целом.

Реализуемая кадровая политика ПАО «Газпром нефть» и его дочерних обществ в процессе управления человеческими ресурсами направлена на реализацию таких важнейших требований, как:

- Разработка системы научно обоснованного изучения способностей и склонностей работников, их персонального и должностного продвижения в соответствии с деловыми и личностными качествами;
- Широкое внедрение целенаправленной подготовки нужных для организации работников;
- Активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению их трудовой и социальной активности;
- Переход от преимущественно организационно-распорядительных (и даже авторитарно-бюрократических) методов управления кадрами к использованию экономических и социально-психологических стимулов и методов;
- организация участия трудящихся в управлении, взаимодействия менеджмента организации с профсоюзами и другими представительствами трудящихся, связь компании с общественностью.

ПАО «Газпром нефть» реализует специальную политику по подготовке, развитию и удержанию персонала. Основная деятельность ПАО «Газпром нефть» требует наличия высококвалифицированного персонала, способного к саморазвитию. Персонал должен обладать достаточно высоким исходным уровнем квалификации, которую необходимо совершенствовать, развивать.

Компания обеспечивает сотрудникам конкурентоспособную заработную плату и достойное обеспечение. Эффективная система мотивации персонала является залогом продуктивной работы сотрудников, обеспечивает достижение стоящих перед Компанией бизнес целей. Компания выстраивает комплексную систему мотивации, в основе которой лежат конкурентоспособная заработная плата, вознаграждение за результат

и социальная составляющая. Эта система ориентирована на бизнес-стратегию Компании и стимулирование продуктивной работы сотрудников.

Компания поддерживает среднерыночный уровень заработной платы по отраслевому рынку труда. Заработная плата работников пересматривается ежегодно. Совокупный рост средней заработной платы, начиная с 2011 г. составил 35 %. Средняя заработная плата сотрудников Компании в 2014 г. осталась фактически на уровне 2011 г. и составила 59 828 руб. Расходы на персонал в 2014 г. составили 42,3 млрд. руб., что на 6,7 % меньше, чем в предыдущем году.

«Газпром нефть» придает большое значение также нематериальной мотивации сотрудников. В Компании разработана концепция нематериальной мотивации, ставшая основой для систематической работы в этом направлении. Социальные программы наряду с денежным вознаграждением помогают привлечь и удержать сотрудников. Социальное обеспечение персонала не только способствует созданию комфортных условий и вселяет уверенность в будущем, но и развивает корпоративную культуру, показывая ответственное отношение компании к сотрудникам.

Бессрочные трудовые контракты и система вознаграждения работников в ПАО «Газпром нефть» основываются на хорошей базовой части заработной платы, превышающей показатели средней заработной платы по отрасли, где бонусы варьируются между 20 и 40 процентами от базовой заработной платы.

В ПАО «Газпром нефть» имеются привлекательные дополнительные нефинансовые «бенефиты», включающие бесплатное или в значительной степени субсидируемое питание и добровольное медицинское страхование.

В корпорации значительное внимание уделяется «входной профессиональной подготовке» (повышению квалификации вновь принятых сотрудников всех уровней), а также их дальнейшему профессиональному развитию.

В компании разработаны и действуют мероприятия материального и нематериального характера по стимулированию персонала, а также системы развития, поддержания и адаптации сотрудников которые имеют затратный характер, поэтому необходимо разработать рекомендации по совершенствованию анализа и контроля корпоративных затрат на персонал в ПАО «Газпром».

3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»

Затраты на персонал играют важнейшую роль в структуре издержек в ПАО «Газпром нефть» и имеют устойчивую тенденцию к росту в общем объеме затрат. В этих условиях особенно важным становится вопрос снижения потерь, нерациональных затрат на персонал, повышения эффективности инвестиций в человеческий капитал, совершенствование планирования и бюджетирования затрат на персонал.

По цели формирования можно выделить два типа затрат на управление человеческими ресурсами – вспомогательные и основные:

1. Затраты на найм, подбор, расстановку персонала и восполнение вторичной потребности в сотрудниках для ПАО «Газпром нефть» являются косвенными затратами. В случаях реорганизации бизнеса и присоединения новых предприятий они могут быть очень велики.

2. Затраты на развитие персонала. В состав этих затрат в ПАО «Газпром нефть» включаются: затраты на общую и дополнительную подготовку; служебно-профессиональное продвижение и управление карьерным ростом; аттестацию и деловую оценку.

3. Затраты на мотивацию сотрудников.

4. Затраты в связи с увольнением работников.

5. Затраты на функционирование системы управления человеческими ресурсами. Основная доля затрат на персонал в ПАО «Газпром нефть» учитывается в себестоимости продукции от 89,2 –95,3%.

Исходя из разнообразия видов затрат на персонал предлагаем разработать алгоритм анализа корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами для ПАО «Газпром нефть». Данный алгоритм анализа корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами для ПАО «Газпром нефть» отражает процесс управления персоналом как комплекс взаимосвязанных стадий, осуществляемых Департаментом по управлению персоналом и его подразделениями. Алгоритм является инструментом управления затратами на персонал и отражает увеличение ценности персонала в результате инвестиций корпорации с целью воспроизводства и развития компетенций сотрудников, обеспечивающих необходимый экономический результат. Каждая фаза алгоритма связана с очевидными затратами, от рационального управления которыми зависит успешность процесса управления человеческими ресурсами.

Использование данного алгоритма анализа корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами позволит ПАО «Газпром» применить унифицированный методический подход к учету и планированию персонала и постоянно отслеживать затраты на персонал.

Исходя из результатов анализа корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами в ПАО «Газпром нефть» не используется механизм контроллинга, что указывает на необходимость его формирования с помощью предложенного нами алгоритма анализа корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами.

Механизм контроллинга корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами в ПАО «Газпром нефть» должен учитывать особенности его системы управления человеческими ресурсами и увязывать стратегические и тактические цели и функции по управлению сотрудниками.

Формирование данного механизма контроллинга в ПАО «Газпром нефть» предполагает прохождение трех этапов:

1. Предпроектный этап;
2. Этап проектирования;

3. Этап реализации.

На наш взгляд целесообразно в структуре Департамента по управлению персоналом создать службу кадрового контроллинга, которая как новое структурное подразделение будет анализировать корпоративные затраты на персонал и обеспечивать функционирование механизма контроллинга корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами в ПАО «Газпром нефть».

Кроме того, данная служба будет выполнять следующие функции:

1) Планирование показателей результативности и эффективности системы управления человеческими ресурсами корпорации;

2) Организацию информационного обеспечения.

Таким образом, механизм контроллинга корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами станет эффективным инструментом управления трудовой деятельностью в системе управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром нефть».

Алгоритм анализа корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами и механизм их контроллинга могут стать организационной, методологической и в первую очередь информационной основой управления затратами на персонал предприятия данной корпорации.

Данный механизм в системе управления человеческими ресурсами будет выполнять методологическую, координирующую, аккумулирующую, регулирующую, консультационную, навигационную (адекватная оценка и анализ отклонений, определение их влияния на систему контрольных показателей) функции в корпорации.

В итоге представленный механизм обеспечит информационную и инструментальную базы управления ЧР ПАО «Газпром нефть»: комплексное, системное, непрерывное и ритмичное планирование, мотивацию, контроль, учет и анализ по каждой функции управления персоналом и ключевому показателю, влияющему на производительность труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Человеческие ресурсы представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и являются обобщающим показателем развития общественного производства.

Человеческий капитал - это сформированный в результате инвестиций государства, организаций, частных лиц запас знаний, умений, навыков, опыта, здоровья, интеллектуальных и физических способностей к труду, которые могут использоваться или используются в экономических целях для получения или увеличения дохода общества, организации или работника. Он определяет повышение профессионального статуса работника, совершенствование структуры занятости и развитие субъективной культуры и личностных свойств населения.

Система управления человеческими ресурсами (далее СУЧР) традиционно определяется как целостная система управления кадровым направлением деятельности предприятия, ориентированная на решение трех стратегических задач:

1. Оперативное и полное удовлетворение потребностей предприятия в трудовых ресурсах необходимой специализации и уровня квалификации;
2. Формирование и поддержание комплекса организационных, экономических, а также социально-психологических условий, благоприятствующих наиболее эффективному исполнению работниками возложенных на них функций;
3. Обеспечение необходимого уровня взаимосвязи между управлением персоналом и другими направлениями менеджмента организации.

Основная цель системы управления человеческими ресурсами состоит в том, чтобы обеспечить организацию такими работниками, которые позволят организации эффективно достигать своих целей. В современных

условиях, когда персонал предприятия оказывается критически важным ресурсом, одна из основных задач руководителей служб по управлению человеческими ресурсами состоит в том, чтобы участвовать в формировании стратегии предприятия, исходя из состояния человеческих ресурсов.

Исходя из этого, систему управления человеческими ресурсами можно охарактеризовать как совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов и подсистем, составляющих единое целое и выполняющих функции управления человеческими ресурсами.

Система управления человеческими ресурсами состоит из разных элементов, которые напрямую зависят от: целей, задач, методов управления, структуры организации, стадии ее жизненного цикла и стратегии развития.

Для многих российских холдингов характерно лишь фиксирование сложившейся практики оценки эффективности управления персоналом и игнорирование ее психологических критериев. Хотя без них оценка степени эффективности управления персоналом будет далеко не полной, о чем свидетельствует и мировой опыт. В большинстве компаний или полностью игнорируют систему управления персоналом, или, в лучшем случае, оценивают эффективность управления человеческими ресурсами, при помощи специально созданных для этого показателей. Развитию этой тенденции способствует и широко распространенное представление о том, что специалисты по управлению персоналом находятся далеко от основной деятельности и практически не оказывают на нее никакого влияния. Взятые в отрыве от общих целей развития эти, потенциально важные показатели, способствуют изоляции службы управления персоналом.

Эффективность управления персоналом зависит и от результатов проведенного экономического анализа. Оценочные индикаторы работы с персоналом определяются стратегиями управления персоналом и включают показатели результативности и эффективности.

Таким образом, можно заключить, что достижение установленных оптимальных значений оценочных индикаторов работы с персоналом в

целом будет свидетельствовать об эффективности управления персоналом, для оценки которого необходимо использовать коэффициент эффективности. Коэффициент эффективности управления персоналом определяется отношением числа управленческих решений, реализация которых максимально обеспечила достижение оценочных индикаторов к общему числу управленческих решений в данной области. Очевидно, что чем больше коэффициент, тем выше эффективность управления персоналом.

ПАО «Газпром нефть» является одной из крупнейших интегрированных нефтегазовых компаний России корпорация осуществляет добычу нефти и газа, переработку нефти, продажу нефти и нефтепродуктов, оказывает нефтесервисные услуги.

Особенности современного состояния газовой отрасли и наличие элементов кризисных явлений предъявляют особые требования к политике управления кадрами ПАО «Газпром нефть». В этих условиях корпорация старается существенно повысить целенаправленность управления кадрами, укрепить производственную, технологическую и трудовую дисциплину, обеспечить внедрение современных методов стимулирования трудовой мотивации, контроля за результативностью и качеством труда, достигнуть более тесного взаимодействия этого вида управления с управлением предприятия в целом.

Руководствуясь Конвенциями Международной организации труда, ПАО «Газпром» соблюдает международные стандарты по вопросам свободы ассоциаций, заработной платы, продолжительности рабочего дня и условий труда, вознаграждения трудящихся за труд, социального страхования, предоставления оплачиваемого отпуска, охраны труда и др.

В корпорации реализуется «Политика управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром» и его дочерних обществ и организаций», утвержденная распоряжением ПАО «Газпром» от «7» ноября 2006 г. № 49. Данная политика направлена на создание эффективного механизма управления персоналом на основе социального партнерства в рамках задач

обеспечения основной деятельности ПАО «Газпром», его дочерних обществ, организаций входящих в систему ПАО «Газпром». Для обеспечения эффективного использования потенциала персонала компания ПАО «Газпром нефть» регулярно осуществляет аудит состава и движения человеческих ресурсов, аттестацию руководителей и специалистов, развитие действующих и внедрение новых форм организации труда.

Компания обеспечивает сотрудникам конкурентоспособную заработную плату и достойное обеспечение. Эффективная система мотивации персонала является залогом продуктивной работы сотрудников, обеспечивает достижение стоящих перед Компанией бизнес целей.

«Газпром нефть» придает большое значение также нематериальной мотивации сотрудников. В Компании разработана концепция нематериальной мотивации, ставшая основой для систематической работы в этом направлении. Сложившаяся в «Газпром» система мероприятий позволяет сотрудникам почувствовать свою ценность для Компании, важность своего вклада в общий успех. Она включает конкурсы профессионального мастерства, спортивные соревнования и оздоровительные мероприятия, корпоративные коммуникационные сессии.

Анализ управления человеческими ресурсами и инвестиций показал, что в ПАО «Газпром нефть» существуют бессрочные трудовые контракты и система вознаграждения работников, которые основываются на хорошей базовой части заработной платы, превышающей показатели средней заработной платы по отрасли, где бонусы варьируются между 20 и 40 процентами от базовой заработной платы;

В ПАО «Газпром нефть» имеются привлекательные дополнительные нефинансовые «бенефиты», включающие бесплатное или в значительной степени субсидируемое питание и добровольное медицинское страхование.

В корпорации значительное внимание уделяется «входной профессиональной подготовке» (повышению квалификации вновь принятых

сотрудников всех уровней), а также их дальнейшему профессиональному развитию;

В компании разработаны и действуют мероприятия материального и нематериального характера по стимулированию персонала, а также системы развития, поддержания и адаптации сотрудников которые имеют затратный характер, поэтому необходимо разработать рекомендации по совершенствованию анализа и контроля корпоративных затрат на персонал в ПАО «Газпром».

Анализ состава и структуры корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами показал, что наибольшую долю занимают затраты на мотивацию персонала, а именно:

- Вознаграждение из фонда оплаты труда;
- Компенсационные, социальные и стимулирующие выплаты;
- Материальное неденежное стимулирование;
- Нематериальное стимулирование.

А также значительны затраты на содержание системы управления персоналом. Суммы, расходуемые на осуществление важнейших функций управления персоналом, незначительны. Требуют увеличения затраты на адаптацию, развитие персонала (подготовку, переподготовку, повышение квалификации, управление карьерой, деловую оценку и аттестацию сотрудников).

Исходя из разнообразия видов затрат на персонал предлагаем свой алгоритм анализа корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами для ПАО «Газпром нефть».

Данный алгоритм отражает процесс управления персоналом как комплекс взаимосвязанных стадий, осуществляемых Департаментом по управлению персоналом и его подразделениями. Алгоритм является инструментом управления затратами на персонал и отражает увеличение ценности персонала в результате инвестиций корпорации с целью

воспроизводства и развития компетенций сотрудников, обеспечивающих необходимый экономический результат.

Таким образом, использование данного алгоритма анализа корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами позволит ПАО «Газпром» применить унифицированный методический подход к учету и планированию персонала и постоянно отслеживать затраты на персонал.

Кроме того, исходя из результатов анализа корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами в ПАО «Газпром нефть» не используется механизм контроллинга, что указывает на необходимость его формирования с помощью предложенного нами алгоритма анализа корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами.

Механизм контроллинга корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами в ПАО «Газпром нефть» должен учитывать особенности его системы управления человеческими ресурсами и увязывать стратегические и тактические цели и функции по управлению сотрудниками. Сигналы о наличии слабых сторон, узких мест в сфере управления человеческими ресурсами являются катализатором для формирования механизма контроллинга.

Целесообразно в структуре Департамента по управлению персоналом создать службу кадрового контроллинга, которая как новое структурное подразделение будет анализировать корпоративные затраты на персонал и обеспечивать функционирование механизма контроллинга корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами в ПАО «Газпром нефть».

Таким образом, механизм контроллинга корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами станет эффективным инструментом управления трудовой деятельностью в системе управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром нефть».

Алгоритм анализа корпоративных затрат на управление человеческими ресурсами и механизм их контроллинга могут стать организационной,

методологической и в первую очередь информационной основой управления затратами на персонал предприятия данной корпорации.

Данный механизм в системе управления человеческими ресурсами будет выполнять методологическую, координирующую, аккумулирующую, регулирующую, консультационную, навигационную (адекватная оценка и анализ отклонений, определение их влияния на систему контрольных показателей) функции в корпорации и будет обеспечивать:

- Формирование, корректировку стратегических целей в области управления человеческими ресурсами в соответствии с влиянием внешних и внутренних угроз и возможностей;

- Формирование общей методики оперативного и стратегического кадрового планирования в корпорации;

- Комплексное управление оперативным кадровым планированием корпорации, создание системы контроля исполнения кадровых планов, контроля затрат на персонал, выявление потерь (отклонений), факторов, их обусловивших, контроль реализации мероприятий по устранению потерь и использованию новых резервов в целях их устранения;

- Вовлечение всех сотрудников системы управления ЧР в процесс персонал-менеджмента на основе планирования, реализации, контроля, анализа и устранения отклонений фактических показателей управления персоналом от плановых и нормативных.

В итоге данный механизм обеспечит информационную и инструментальную базы управления ЧР ПАО «Газпром нефть»: комплексное, системное, непрерывное и ритмичное планирование, мотивацию, контроль, учет и анализ по каждой функции управления персоналом и ключевому показателю, влияющему на производительность труда.