


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)  
Факультет управления и психологии  
Кафедра организации и планирования местного развития

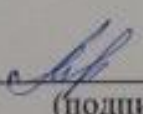
КУРСОВАЯ РАБОТА

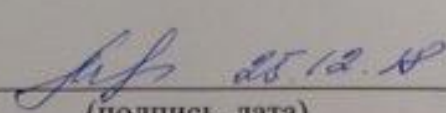
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА  
ПРЕДПРИЯТИИ ПАО «ГАЗПРОМ»

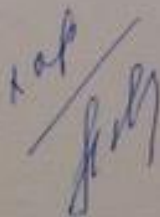
Работу выполнила  25.12.18 В.А. Беликова  
(подпись, дата)

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное  
управление»

Направленность (профиль) Управление муниципальной собственностью

Научный руководитель  
канд. экон. наук, доцент  25.12.18 Т.Г. Лаврова  
(подпись, дата)

Нормоконтролер  
канд. экон. наук, доцент  25.12.18 Т.Г. Лаврова  
(подпись, дата)



Краснодар 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Структурный подход к управлению персоналом на предприятии.....	5
1.1 Понятие и сущность стратегии управления персоналом.....	5
1.2 Виды стратегий управления персоналом.....	7
1.3 Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии организации.....	9
2 Анализ состояния системы управления персоналом на предприятии ПАО «Газпром».....	12
2.1 Общая характеристика предприятия ПАО «Газпром».....	12
2.2 Структура управления на предприятии ПАО «Газпром».....	14
2.3 Характеристика профессиональной подготовленности персонала на предприятии ПАО «Газпром».....	17
3 Разработка стратегии управления персоналом .....	19
3.1 Тенденции развития стратегического управления персоналом на предприятии ПАО «Газпром».....	19
3.2 Выбор стратегии управления персоналом на предприятии ПАО «Газпром».....	21
Заключение.....	27
Список использованных источников.....	29

## ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое управление является одной из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей и стратегий развития организации. Важно отметить, что стратегическое управление носит сложный характер и требует учета множества факторов. Вместе с тем, оно позволяет выявить круг проблем, стоящих перед организацией и различные способы их решения.

Управление персоналом - это сфера управления кадрами и социальным развитием коллектива. Она является одной из наиболее важных сфер жизнедеятельности организации, способной во много раз увеличить ее производительность.

Стратегия развития имеет очень большое значение, так как это сравнительно молодое, перспективное и необходимое в бизнесе направление, которое активно используется в западных странах, как база ведения управленческих процессов в организации в условиях рынка. Это направление, постепенно вводимое в России, получило признание во всем деловом мире. А это значит, что, изучая его, менеджеры смогут качественнее работать на рынке, правильно оценивая ситуацию и предпринимая необходимые для предприятия шаги.

Вопрос стратегии управления персоналом рассматривался в трудах зарубежных ученых, среди которых следует отметить М. Армстронга, П. Боксалла, Ж. Годфура, Г. Десслера, П. Лонга, Р. Марра, С. Тайсона, Г. Шмидта и др.

Цель курсовой работы состоит в предложении функциональной стратегии управления, на основе анализа состояния системы управления на предприятии ПАО «Газпром».

Исходя из выше поставленной цели курсовой работы, вытекают следующие задачи:

– определить понятие и сущность стратегического управления персоналом организации;

– изучить виды стратегий управления персоналом;

– выявить взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии организации;

– провести анализ состояния системы управления персоналом на предприятии ПАО «Газпром»;

– определить тенденции развития стратегического управления персоналом на предприятии ПАО «Газпром»;

– предложить возможный вариант стратегии на предприятии ПАО «Газпром».

Объектом работы является ПАО «Газпром».

Предметом изучения в данной работе является вся система стратегического управления персонала в ПАО «Газпром».

Структура курсовой работы представляет собой введение, две главы, заключение, список используемых источников. Список использованных источников включает 8 наименований.

# **1 Структурный подход к управлению персоналом на предприятии**

## **1.1 Понятие и сущность стратегии управления персоналом**

Персонал представляет собой важнейшее условие постановки и эффективной работы предприятия. И для его успешной работы необходимо ввести эффективную систему управления, направленную на использование в управлении современных методов и стиля руководства персоналом. Управление людьми относится к одной из наиболее трудных и важных функций менеджмента.

Управление персоналом - это своеобразный вид управленческой деятельности, объектом которой является трудовой коллектив - персонал. Управление персоналом также означает целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду в целях получения большего результата от его деятельности.

Стратегия позволяет объединить многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую квалификацию и мотивацию.

Стратегия управления персоналом является приоритетным направлением формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии предприятия. Это система средств и методов управления персоналом, которая применяется в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики [1].

Основными чертами стратегии управления персоналом являются:

– долгосрочный характер, который объясняется направленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных

элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;

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

Принципы стратегического управления персоналом:

– долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений

– связь со стратегией организации в целом (изменение стратегии организации требует корректировки кадровой стратегии: изменение структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления);

– направленность управленческих воздействий на изменение потенциала персонала,

– создание возможностей эффективной реализации потенциала персонала,

– альтернативность выбора управленческих решений в зависимости от состояния внутренней и внешней среды,

– осуществление постоянного контроля состояния и динамики внешней среды,

– своевременное внесение изменений в управленческие решения.

Прежде всего, сущность стратегии управления персоналом заключается в следующем:

– тщательный отбор кадров при приеме на работу,

– классификация персонала по полу, возрасту, профессиональным навыкам и т.д.;

– адаптация персонала к конкретным условиям работы,

– выработка гибкой модели поведения по отношению к каждому из работников,

– определение сильных и слабых сторон сотрудников, с целью привлечения определенной части персонала для выполнения различных задач;

– принятие решений о сокращении штатов, переводе сотрудника с одной на другую должность и др.

Также, очень важными составляющими стратегии управления персоналом на предприятии являются:

– материальное стимулирование персонала,

– наличие корпоративной культуры, что способствует повышению сплоченности персонала;

– создание благоприятных условий для профессионального развития сотрудников (проведение тренингов, семинаров и т.д.).

Общими структурными составляющим стратегии управления персоналом являются:

а) стратегическая цель,

б) стратегические задачи,

в) мероприятия по достижению задачи,

г) ресурсы организации,

д) показатель достижения успеха.

## **1.2 Виды стратегий управления персоналом**

Стратегическое управление персоналом обеспечивает решение таких кадровых вопросов, которые определяют развитие, значительную и долговременную занятость персонала для решения важных задач организации. При этом обеспечение организации конкурентоспособным трудовым коллективом осуществляется с учетом возможных и уже

происходящих изменений в ее внешней и внутренней среде. Это в свою очередь обеспечивает работоспособность предприятия, его развитие и достижение долгосрочных целей [2].

Объектами кадровой политики в организации являются:

- 1) трудовой коллектив предприятия,
- 2) условия труда в организации,
- 3) структура рабочего коллектива.

К наиболее значимым видам стратегий управления персоналом относятся:

1) Стратегия предпринимательства. Данная стратегия управления персоналом ориентирована на поиск и привлечение молодых, работоспособных, инициативных работников-новаторов, готовых рисковать, с долговременной ориентацией, творческим мышлением и умением работать в команде. В этом случае стратегия управления персоналом направлена на усиление материальной заинтересованности работника и постоянное повышение его квалификации. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись.

2) Стратегия динамического роста. Здесь имеет большое значение высококвалифицированный персонал, его преданность организации, а также умение быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям. Стратегия динамического роста отличается, прежде всего, постоянным стремлением повышения квалификации и компетентности персонала. Также, факторами, определяющими успех такой стратегии, являются гибкость и преданность специалистов.

3) Стратегия прибыльности. Постоянное совершенствование управления персоналом, с целью получения максимального дохода предприятием, является основной характерной чертой этой стратегии. Поэтому предпочтение отдается уже готовым высококвалифицированным кадрам, а система управления направлена на достаточно жесткий контроль деятельности персонала и строгую дисциплину. Основная задача



предприятия в данной ситуации - производство большего количества продукции и минимизация затрат.

4) Стратегия ликвидации. В случае, когда доходы предприятия резко снижаются, стратегия ликвидации является одним из самых необходимых видов стратегий управления персоналом. В этой ситуации проводится оценка профессиональной деятельности персонала, с целью решения увольнения сотрудников. Чтобы максимально избежать сокращения штата, принимаются меры социальной защиты, такие, как сокращение рабочего дня, внутренние перемещения сотрудников и т.д.

Стратегия ликвидации подразумевает устранение возможных убытков и продажу активов. Поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли, попытки спасти организацию не предпринимаются.

5) Стратегия круговорота (циклическая). Предполагает повышение квалификации действующих работников для достижения новых целей и решения задач, без дополнительного набора новых сотрудников. Основная задача – спасти организацию.

Деятельность по сокращению затрат и персонала осуществляются, с целью остаться в рабочем состоянии в ближайшее время и получить стабильность на длительную перспективу. В условиях изменений, персонал должен быть гибок, ориентироваться на большие цели и дальнейшие перспективы.

### **1.3 Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии организации**

Как утверждает большинство ведущих руководителей, стратегия управления персоналом является неотъемлемой частью общей стратегии организации. Однако на практике встречаются разные варианты их взаимодействия.

Представление о стратегии управления персоналом как о зависимой производной от стратегии организации в целом, является наиболее распространенным. В такой ситуации, работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, в соответствии с интересами общей стратегии.

Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое. Это означает, что привлечение специалистов службы управления персоналом к решению стратегических задач происходит на корпоративном уровне. Этому способствует их высокий уровень квалификации и, следовательно, возможности самостоятельно решать кадровые вопросы с точки зрения развития всей организации.

Такие конкретные направления работы с персоналом, как планирование кадровых потребностей, отбор, оценка бизнеса, обучение и другие, выступают компонентами стратегии управления персоналом, приобретают новое качество и единую целевую направленность, созвучность целям и стратегическим задачам организации. Сочетаясь со стратегическими технологиями, они выступают как составляющие стратегии управления персоналом, приобретают новое качество и единую целевую направленность, созвучие с целями и стратегическими задачами организации [3].

Стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только некоторые ее компоненты. При этом набор этих компонентов будет отличаться, в зависимости от целей стратегии организации и стратегии управления персоналом.

Для осуществления стратегии управления персоналом, необходимо объединять различные компоненты, создавать единую комбинацию инструментов управления персоналом, соответствующую конкретной стратегии. Все осуществление стратегии может быть под угрозой, если один из этих инструментов окажется неудачным.

Стратегия управления персоналом может быть как подчиненной стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое. Но в обоих случаях стратегия управления персоналом ориентируется на определенный вид корпоративной или деловой стратегии (бизнес-стратегии).

Процесс разработки и осуществления стратегии носит непрерывный характер. Это отражается в тесной взаимосвязи стратегических целей, как на долгосрочную, так и на среднесрочную и краткосрочную перспективу.

## **2 Анализ состояния системы управления персоналом на предприятии ПАО «Газпром»**

### **2.1 Общая характеристика предприятия ПАО «Газпром»**

Публичное акционерное общество «Газпром» - глобальная энергетическая компания, основными видами деятельности которой являются: геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа, газового конденсата и нефти, реализация газа в качестве моторного топлива, а также производство и сбыт тепло- и электроэнергии.

«Газпром» видит свою миссию в надежном, эффективном и сбалансированном обеспечении потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки.

Стратегическая цель - формирование ПАО «Газпром» как лидера среди мировых энергетических компаний путем диверсификации рынков сбыта, обеспечения надежных поставок, повышения эффективности производства, использования научно-технического потенциала.

«Газпром» обладает богатейшими запасами природного газа в мире. Его доля в мировых запасах газа составляет 17 %, в российских - 72 %. На долю ПАО «Газпром» приходится 12 % мировой и 68 % российской добычи газа. В настоящее время компания активно осуществляет крупнейшие проекты по освоению газовых ресурсов полуострова Ямал, арктического шельфа, Восточной Сибири и Дальнего Востока, а также ряд проектов по разведке и добыче углеводородов за рубежом.

«Газпром» является надежным поставщиком газа российским и зарубежным потребителям. Компания владеет крупнейшей в мире газотранспортной системой, протяженность которой составляет 172,1 тыс. км. «Газпром» реализует свыше половины продаваемого газа на внутреннем рынке. Кроме того, компания поставляет газ в более чем 30 стран ближнего и дальнего зарубежья.

«Газпром» - крупнейший в России производитель и экспортер сжиженного природного газа. Компания успешно развивает торговлю сжиженного природного газа в рамках действующего проекта «Сахалин-2», а также реализует новые проекты, которые позволят «Газпрому» существенно увеличить свои позиции на быстро растущем мировом рынке сжиженного природного газа.

Компания входит в четверку крупнейших производителей нефти в России. «Газпром» также имеет крупные генерирующие активы на территории России. Их суммарная установленная мощность составляет около 16 % от общей установленной мощности российской энергосистемы. Кроме того, «Газпром» занимает первое место в мире по производству тепловой энергии.

Политика управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром», направлена на создание эффективного механизма управления персоналом на основе социального партнерства в рамках задач обеспечения основной деятельности предприятия, его подконтрольных организаций и обществ, входящих в систему ПАО «Газпром».

«Газпром» предоставляет широкие возможности для раскрытия собственного потенциала и карьерного роста своих сотрудников. Персонал «Газпрома» - это команда специалистов, реализующих стратегическую цель - стать одним из лидеров среди мировых компаний.

Задача Компании - стать одним из лидеров среди мировых компаний – предполагает развитие следующих ключевых преимуществ:

- масштаб и стабильность деятельности Компании,
- профессионализм работников и традиции Компании,
- социальная и экологическая ответственность.

Сотрудники рассматриваются как один из главных стратегических ресурсов Компании, обеспечивающий её конкурентоспособность и способствующих успеху компании в достижении поставленных задач [4].

Таким образом, стратегия Компании основана на том, что успех деятельности зависит от готовности к работе и творческого потенциала работников.

## 2.2 Структура управления на предприятии ПАО «Газпром»

Система управления компании ПАО «Газпром» строится в соответствии с действующим российским законодательством, Уставом и внутренними документами Компании, а также положениями Кодекса корпоративного поведения, рекомендованного к применению Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг.



Рисунок 1 - Структура управления ПАО «Газпром»

Основные субъекты управления ПАО «Газпром» - органы управления и контроля (Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление, Председатель Правления и Ревизионная комиссия), внешний аудитор.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО «Газпром». В его функции входит формирование Совета директоров, избрание Ревизионной комиссии, утверждение аудитора, утверждение годового отчета и годовой бухгалтерской отчетности, распределение прибыли, в том числе выплата дивидендов.

Совет директоров курирует общее руководство деятельностью Компании. Основными функциями Совета директоров являются: определение приоритетных направлений деятельности и стратегии развития Компании, направленной на повышение ее капитализации и инвестиционной привлекательности, утверждение перспективных планов и основных программ деятельности Компании, определение принципов распоряжения активами и обеспечение эффективной системы контроля за результатами финансово-хозяйственной деятельности.

Правление является коллегиальным исполнительным органом, осуществляющим руководство его текущей деятельностью. Оно участвует в разработке и организует реализацию стратегии и политики предприятия, выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров. Основными задачами Правления являются обеспечение надежного функционирования Единой системы газоснабжения (ЕСГ) и газоснабжения потребителей, организация управления активами предприятия в целях достижения высокого уровня их доходности, повышение эффективности системы внутреннего контроля и системы мониторинга рисков, обеспечение соблюдения прав и законных интересов акционеров.

Председатель Правления подотчетен Общему собранию акционеров и Совету директоров. Основными целями и задачами деятельности Председателя Правления является обеспечение:

- устойчивой и эффективной работы предприятия;

– надежного и бесперебойного газоснабжения предприятием потребителей Российской Федерации;

– выполнения международных договоров и соглашений о поставках газа;

– управления и диспетчерского контроля за функционированием Единой системы газоснабжения; строительства, эксплуатации и развития объектов ЕСГ, их промышленной и экологической безопасности, использования энергосберегающих и экологически чистых технологий;

– исполнения перспективных и текущих программ и планов, решений органов управления предприятия, определяющих политику и стратегию его деятельности;

– надлежащей организации и достоверности бухгалтерского учета, своевременного представления ежегодного отчета и другой финансовой отчетности в соответствующие органы, а также сведений о деятельности предприятия, предоставляемых акционерам, кредиторам и в средства массовой информации.

Ревизионная комиссия подотчетна Общему собранию, является выборным органом. Основные задачи, которые решает данная структура:

– контроль над формированием отчетности и иных сведений, отражающих показатели хозяйственного развития компании, а также характеризующие ее имущественное положение;

– контроль над соответствием методов бухучета, применяемых в корпорации, положениям законодательства России;

– обеспечение своевременности предоставления корпорацией отчетности в заинтересованные структуры;

– подготовка предложений, направленных на повышение эффективности распоряжения активами корпорации, а также реализации иных направлений финансово-хозяйственной деятельности компаний;



– подготовка предложений по снижению экономических рисков, оптимизации механизмов внутреннего контроля на предприятии [5].

### **2.3 Характеристика профессиональной подготовленности персонала на предприятии ПАО «Газпром»**

ПАО «Газпром» - глобальная энергетическая компания. Коллектив компании является одним из основных и самых ценных ресурсов, так как успех бизнеса зависит от занятых в нем людей.

Процесс добычи газа и доставки его потребителям чрезвычайно сложен, он требует специальных знаний и навыков. Для того чтобы прийти к потребителю, природный газ должен проделать долгий путь: из скважины на месторождении поступить в газопровод и преодолеть множество километров. На каждом этапе важна согласованная и точная работа специалистов - как частей сложного механизма. В связи с этим, специалисты газовой отрасли должны быть настоящими профессионалами, преданными своему делу.

Работники предприятия посещают курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей, что позволяет компании развиваться в инновационном ключе.

Используемые организацией подходы к подготовке и переподготовке кадров позволяют эффективно управлять знаниями персонала и формировать кадровый потенциал, способный обеспечить достижение целей инновационного развития. В 2012 г. прошли повышение квалификации и профессиональную переподготовку 178,9 тыс. работников ПАО «Газпром».

Особое внимание ПАО «Газпром» уделяет работе с молодыми специалистами. В Компании реализуется индивидуальный подход к обучению и развитию данной категории работников. В 2012 г. на работу в ПАО «Газпром» было принято более 2,1 тыс. молодых специалистов,

окончивших высшие и средние профессиональные образовательные учреждения.

В дочерних организациях ПАО «Газпром» работают 2318 кандидатов и 198 докторов наук.

В ООО «Газпром ВНИИГАЗ» и АО «Газпром промгаз» организованы и действуют аспирантуры по 11 научным специальностям. В ООО «Газпром ВНИИГАЗ» созданы два диссертационных совета, которые принимают к защите диссертационные работы на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук по 6 научным специальностям.

Работникам дочерних обществ ПАО «Газпром», получающим послевузовское профессиональное образование в аспирантурах и докторантурах, организация также предоставляет различные гранты.

Кроме того, дочерние общества ПАО «Газпром» взаимодействуют с региональными образовательными учреждениями для обучения и повышения квалификации персонала, проживающего в регионах их производственной деятельности.

### **3 Разработка стратегии управления персоналом**

#### **3.1 Тенденции развития стратегического управления персоналом ПАО «Газпром»**

Публичное акционерное общество «Газпром» активно влияет на систему совершенствования работы с персоналом, выполняет значительные объемы работ по обучению резерва, а также работников кадровых служб. Стратегия работы с персоналом и основные приоритеты и положения были определены в принятом Постановлении Правления акционерного общества «Газпром» N 124 «О совершенствовании работы с кадрами на предприятиях ПАО «Газпром» в условиях рыночных отношений».

Способом повышения эффективности труда, патриотизма сотрудников и надежности работы организации без вложения крупных материальных затрат, является создание и полное информирование о корпоративных ценностях и кадровой политике предприятия, создание атмосферы деятельности с учетом всех заявленных ценностей.

Непрерывным профессиональным образованием в системе называется целенаправленный процесс непрерывного повышения квалификации руководителей и специалистов, который осуществляется на основе, имеющегося у них, профессионального образования, либо достижение ими более высокого образовательного уровня в интересах сотрудника, предприятия, ПАО «Газпром» и государства, связанный со стратегией, целями и задачами организаций и предприятий ПАО «Газпром» в целом, который осуществляется в течение всей трудовой деятельности.

Непрерывное корпоративное профессиональное образование является обязательным для всего состава руководителей и специалистов ПАО «Газпром».

С целью изучения специфики деятельности предприятия и организации производства на нем, экономики, технологических особенностей,

социальных условий труда, техники безопасности и промышленной санитарии, экологических требований проводится обучение для руководителей и специалистов, впервые принятых на работу в ПАО «Газпром». Как правило, такое обучение проводится после оформления документов на трудоустройство. Продолжительность такого обучения длится от 7 до 14 дней. Допуск к работе по конкретной должности или специальности обеспечивает успешное завершение первичного обучения.

С целью ознакомления специалистов и руководителей с новой техникой, передовыми технологиями, эффективными методами контроля, инновациями и анализом производства в области управления персоналом проводится ежегодное обучение. Продолжительность такого обучения от 1 до 3 дней, которое организуется в виде нескольких модулей программ.

С целью обновления практических и теоретических знаний, навыков и умений специалистов и руководителей проводится повышение квалификации в соответствии с постоянно возрастающими требованиями государственных образовательных стандартов и особенностями развития производства.

Еще одной неотъемлемой формой обучения является стажировка. Профессиональные знания, умения и навыки, полученные, в результате теоретической подготовки закрепляются на практике в процессе стажировки. Она также проводится с целью изучения передового опыта, приобретения профессиональных организационных навыков для выполнения обязанностей на должности.

Стажировка бывает как самостоятельный блок дополнительного профессионального образования, так и од из разделов учебного плана при повышении квалификации и переподготовки специалистов и руководителей. Ее продолжительность устанавливается Управлением кадров и социального развития ПАО «Газпром» по согласованию с руководителем предприятия, направляющим сотрудника на стажировку.

Профессиональная переподготовка специалистов и руководителей проводится с целью получения ими дополнительных навыков и знаний по образовательным программам, предусматривающими изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. Специалисты и руководители по результатам профессиональной переподготовки получают диплом или сертификат государственного образца, которые удостоверяют их право (квалификацию) вести профессиональную деятельность в определенной сфере. Содержание переподготовки определяется руководителем организации, направляющим работника на обучение.

ПАО «Газпром» осуществляет действие системы непрерывного фирменного профессионального обучения, охватывающей все категории персонала, независимо от вида их деятельности. Эта система обучения направлена на развитие кадрового потенциала и мотивации к труду. ПАО «Газпром» имеет возможность ежегодно подготавливать тысячи сотрудников с использованием новейших образовательных и компьютерных технологий, имея в своем распоряжении сеть учебных центров, курсов и других учебных заведений.

### **3.2 Основные направления стратегии управления персоналом ПАО «Газпром»**

Стратегия управления персоналом представляет собой совокупность основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированную с учетом типов организационной стратегии, организационных и кадровых ресурсов, а также вида кадровой политики [6].

Политика управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций направлена на создание эффективного механизма управления персоналом.

В настоящее время изменилась роль персонала в производственной деятельности Компании. Работники рассматриваются в качестве одного из главных стратегических ресурсов Компании, обеспечивающих её конкурентоспособность и способствующих успеху Компании в достижении поставленных целей.

Политика управления человеческими ресурсами - это система принципов и концептуальных подходов к управлению персоналом, обеспечивающих успешное развитие Компании и гармоничное сочетание интересов работников Общества, акционеров, потребителей и государства [7].

Основными взаимосвязанными направлениями стратегии управления персоналом являются следующие:

1) Подбор, оценка и использование персонала.

Компания ценит в своих работниках и потенциальных кандидатах следующие качества:

- а) высокий профессионализм и образовательный уровень,
- б) нацеленность на достижение результата,
- в) инициативность, направленность на активный поиск решений;
- г) способность к обучению и практическому использованию знаний,
- д) умение адаптироваться, психологическая устойчивость;
- е) позитивный имидж и приверженность корпоративным ценностям и традициям Компании.

Для привлечения квалифицированных кадров компания:

а) проводит политику продвижения положительного имиджа Компании, информирует как потенциальных кандидатов, так и сотрудников Компании о целях, задачах, ценностях, приоритетах и возможностях, сотрудникам;

б) применяет комплексную систему поиска персонала,

в) совершает отбор кандидатов на конкурсной основе, используя внешние и внутренние источники, отдавая предпочтение «внутренним»

кандидатам при замещении вакансий, расширяя тем самым возможности для карьерного роста сотрудников, в том числе молодых специалистов;

г) улучшает взаимоотношения с учебными заведениями высшего и среднего профессионального образования, проводит мероприятия по выявлению талантливых выпускников учебных заведений;

д) проводит профессиональную и психологическую оценку персонала,

е) способствует быстрой и безболезненной адаптации новых работников, особенно молодежи;

ж) работает со специализированными кадровыми агентствами.

Для обеспечения эффективного использования потенциала персонала Компания регулярно осуществляет:

а) аудит состава и движения человеческих ресурсов,

б) аттестацию руководителей и специалистов,

в) развитие существующих и внедрение новых форм организации труда,

г) формирование и развитие мобильного управленческого резерва, и организацию подготовки резерва кадров на выдвижение;

д) планирование и развитие карьеры сотрудников,

е) координацию системы планирования карьеры с системой оплаты труда и системой непрерывного корпоративного образования персонала,

ж) разработку квалификационных требований (профессиограмм) по основным профессиям и должностям,

з) улучшение методов оценки персонала.

2) Обучение и развитие. Обучение и развитие деловых и личностных качеств персонала направлено на поддержание и повышение профессионального уровня сотрудников Компании. С помощью действующей и развивающейся системы непрерывного корпоративного образования осуществляется подготовка и развитие сотрудников.

3) Мотивация и вознаграждение. Система вознаграждения по результатам труда направлена на привлечение, мотивацию и удержание

работников, квалификация и результативный труд которых обеспечат успешное выполнение поставленных Компанией производственных задач с минимальными затратами и максимальной эффективностью.

4) Социальная политика. Социальная политика является неотделимой частью системы управления человеческими ресурсами, которая направлена на повышение престижности работы в Компании и обеспечивает:

- комфортные и безопасные условия труда,
- медицинское обслуживание,
- различные виды страхования,
- предоставление гарантий защищенности от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний,
- поддержку и развитие физической культуры и спорта,
- развитие самодеятельного творчества работников,
- решение жилищных вопросов с использованием системы ипотечного кредитования,
- поддержку молодых специалистов, способствуя их скорейшей адаптации в Обществе, стремлению к самореализации;
- развитие негосударственного пенсионного обеспечения через негосударственный пенсионный фонд «Газфонд»,
- поддержку работникам, уволившимся на пенсию, оказание им материальной помощи и привлечение к участию в корпоративных мероприятиях.

Компания определяет социальную политику совместно с работниками и их представителем - Межрегиональной профсоюзной организацией ПАО «Газпром».

Социально-трудовые отношения между работниками и работодателем регулируются трудовым законодательством, Генеральным коллективным договором ПАО «Газпром» и его подконтрольных обществ и коллективными договорами организаций.



Компания постоянно совершенствует и реализует социальные программы, исходя из выбранных приоритетов Политики управления человеческими ресурсами, экономической целесообразности, необходимости получения конкурентных преимуществ на рынке труда

5) Корпоративные коммуникации. Корпоративные коммуникации направлены на ясное, открытое, своевременное и имеющее обратную связь информирование работников по вопросам деятельности Общества, затрагивающим их интересы.

Обществом уделяется особое внимание развитию корпоративных коммуникаций и эффективному обмену, которое обеспечивает активное и открытое общение между сотрудниками всех уровней управления:

– вертикальный обмен информацией позволяет доводить до сведения работников цели и задачи Компании. Одновременно с этим такой обмен предоставляет возможность работникам вносить свои предложения по усовершенствованию работы Компании, доводить до сведения руководства мнение об условиях работы;

– горизонтальный обмен информацией направлен на координацию взаимодействия работников структурных подразделений в целях достижения общих задач Компании.

Корпоративные коммуникации помогают предотвращать и разрешать возможные конфликтные ситуации.

В процессе развития компании, изменений внешних и внутренних условий, эти направления могут меняться и обретать новые значения, не нарушая при этом принцип преемственности политики.

Повышение эффективности труда является одним из приоритетных направлений кадровой политики Компании. Также, в Компании действует система управления эффективностью труда, которая основывается на применении совокупности показателей для разных уровней управления и индивидуальных целевых показателей для работников. Оценка персонала является важным компонентом системы [8].

Деятельность сотрудников ежегодно оценивается по двум параметрам: эффективность достижения поставленных целей и потенциал специалиста. Результаты оценки учитываются при планировании карьеры и включении в кадровый резерв, а также влияют на пересмотр заработной платы и размер годовой премии.

Особое внимание уделяется развитию систем образования кадрового резерва и возможности профессионального развития сотрудников с целью формирования высокопрофессионального коллектива, который будет способен реализовать стратегические задачи Компании в меняющихся социально-экономических условиях.

Внедрение функциональной модели управления предполагает активное участие руководителей ключевых корпоративных и производственных функций в развитии персонала по всему предприятию. Данная инициатива позволяет поддерживать организацию в таких вопросах, как поиск и ротация персонала, развитие его компетенций и квалификации, распространение лучших практик и технологий внутри Компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования проблем управления персоналом на предприятии ПАО «Газпром», можно сделать выводы:

1 Стратегия управления персоналом является приоритетным направлением формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии предприятия. Это система средств и методов управления персоналом, которая применяется в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики.

2 К наиболее значимым видам стратегий управления персоналом относятся:

- Стратегия предпринимательства,
- Стратегия динамического роста,
- Стратегия прибыльности,
- Стратегия ликвидации,
- Стратегия круговорота.

3 Стратегия управления персоналом является неотъемлемой частью общей стратегии организации. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое.

Стратегия управления персоналом может быть как подчиненной стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое.

4 Стратегическая цель ПАО «Газпром» - формирование предприятия как лидера среди мировых энергетических компаний путем диверсификации рынков сбыта, обеспечения надежных поставок, повышения эффективности производства, использования научно-технического потенциала.

Персонал «Газпрома» - это команда специалистов, реализующих стратегическую цель - стать одним из лидеров среди мировых компаний.

Сотрудники рассматриваются как один из главных стратегических ресурсов Компании, обеспечивающий её конкурентоспособность и способствующих успеху компании в достижении поставленных задач.

5 Основные субъекты управления ПАО «Газпром» - органы управления и контроля (Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление, Председатель Правления и Ревизионная комиссия), внешний аудитор.

6 Работники предприятия посещают курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей, что позволяет компании развиваться в инновационном ключе.

Особое внимание ПАО «Газпром» уделяет работе с молодыми специалистами. В Компании реализуется индивидуальный подход к обучению и развитию данной категории работников.

7 Публичное акционерное общество «Газпром» активно влияет на систему совершенствования работы с персоналом, выполняет значительные объемы работ по обучению резерва, а также работников кадровых служб.

8 Основными взаимосвязанными направлениями стратегии управления персоналом являются следующие:

- Подбор, оценка и использование персонала;
- Обучение и развитие;
- Мотивация и вознаграждение;
- Социальная политика;
- Корпоративные коммуникации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.

2 Михайлина, Г.И. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.

3 Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.

4 О «Газпроме» // Официальный сайт компании ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/about/> (дата обращения 16.12.18)

5 Структура корпоративного управления ПАО «Газпром» // Официальный сайт компании ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/investors/corporate-governance/> (дата обращения 16.12.18)

6 Одегов, Ю. Г. Организация службы управления персоналом. Современный подход / Ю.Г. Одегов, Л.Р. Котова. - М.: Альфа-пресс, 2015. – 168 с.

7 Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Академия, 2017. - 224 с.

8 Политика управления человеческими ресурсами // Официальный сайт компании ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.gazprom.ru/f/posts/70/788857/hr\\_politics.pdf](http://www.gazprom.ru/f/posts/70/788857/hr_politics.pdf) (дата обращения 16.12.18)